

**COMUNICAÇÃO E IMAGEM
START UP PROJECT**

**Nathalie-Christine Raingeard de la Blétière
Franco Malheiro Ferreira Lopes**

**Relatório de Atividade Profissional
Mestrado em Comunicação Empresarial**

Agosto 2015

**COMUNICAÇÃO E IMAGEM
START UP PROJECT**

**Nathalie-Christine Raingeard de la Blétière
Franco Malheiro Ferreira Lopes**

**Relatório de Atividade Profissional
Mestrado em Comunicação Empresarial**

Agosto 2015

Relatório de atividade apresentado para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Comunicação Empresarial, realizado sob a orientação científica do Professor Doutor Joel Hasse Ferreira.

Ao meu marido,
corajoso companheiro de todas as minhas viagens.
Aos nossos filhos.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Joel Hasse Ferreira por ter aceitado orientar-me neste trabalho; pela sua amabilidade, pela compreensão, pelo seu apoio.

À SATA no seu todo, empresa de portas abertas, generosa, a quem muito devo, sem a qual não teria como experienciar tudo o que neste documento relato.

À “minha” equipa do GCI , incansáveis companheiras e exigentes profissionais.

Ao Carlos Coelho, pela mão amiga e pela generosidade na partilha de tanto conhecimento e entusiasmo pela temática da Marca.

À IVITY Brand Corp e à Kenyon International por continuarem a permitir que aprenda mais e exijam que me supere.

Aos meus Pais e irmãos pelo ombro sempre amigo.

À minha irmã Vanessa e ao Frederico pela paciência e generosidade sempre demonstrada

RESUMO

Este relatório pretende descrever o processo de criação e de implementação de um plano estratégico de comunicação institucional para um grupo de empresas que atuam no sector do transporte aéreo comercial.

Trata-se de um trabalho essencialmente descritivo que assenta na experiência profissional adquirida ao longo de quase uma década na coordenação da comunicação e da imagem de uma organização.

Palavras-chave: comunicação institucional , imagem, marca.

ABSTRACT

This report aims to describe the process of creating and implementing a strategic plan of corporate communication for a group of companies operating in the commercial air transportation sector.

It is an essentially descriptive work which is based on experience gained over nearly a decade in coordinating the communication and image of an organization.

Keywords: corporate communication, brand management, rebranding.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	I
RESUMO	III
ABSTRACT	V
ÍNDICE	VII
INTRODUÇÃO	1
CAPITULO I	3
O PRIMEIRO CONTATO COM O UNIVERSO EMPRESARIAL	3
1.1 BREVE INCURSÃO HISTÓRICA	3
1.2 COMPREENDER O PASSADO PARA PLANEAR O FUTURO	5
1.3 POR ONDE COMEÇAR?	6
1.4 O PRIMEIRO SUPORTE DE COMUNICAÇÃO: A REVISTA DE BORDO	8
1.5 A COMUNICAÇÃO DO PRESIDENTE.....	13
CAPÍTULO II.....	17
A CRIAÇÃO DO PRIMEIRO GABINETE DE COMUNICAÇÃO&IMAGEM:	17
2.1 ORGANIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	17
2.2 PRINCÍPIOS ORIENTADORES	18
2.2 ESTRUTURA DO PRIMEIRO GABINETE DE COMUNICAÇÃO & IMAGEM	19
2.3 ORGANIZAÇÃO INTERNA	21
2.4 RECURSOS HUMANOS E SUA GESTÃO.....	24
2.5 OS MEIOS TÉCNICOS.....	24
2.6 A FORMAÇÃO	25
CAPÍTULO III	29
A COMUNICAÇÃO E A IMAGEM INSTITUCIONAL	29
3.1 PRINCÍPIOS ORIENTADORES PARA A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL	29
3.2 ALICERCES DA COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL	31
3.3 O PLANEAMENTO ANUAL DA COMUNICAÇÃO & IMAGEM INSTITUCIONAL	34
3.4 O PROCESSO DE RENOVAÇÃO DO SITE INSTITUCIONAL/PROMOCIONAL.....	36
3.4.1 <i>As redes sociais</i>	40
3.5 A RENOVAÇÃO DOS SUPORTES DE COMUNICAÇÃO: A NECESSIDADE DE CONSTANTE INOVAÇÃO E ADAPTAÇÃO	43
3.6 A ASSESSORIA DE IMPRENSA	44
3.6.1 LIDAR COM OS MEDIA.....	47
3.7 A COMUNICAÇÃO DE CRISE	47
3.7.1 <i>Procedimentos tipo</i>	49
3.7.2 <i>A crise no interior da empresa</i>	56
3.8 A COMUNICAÇÃO INTERNA	58
3.8.1 <i>A outra face da comunicação interna</i>	63
CAPITULO IV	65
AS RELAÇÕES PÚBLICAS	65
4.1 OS PATROCÍNIOS E A RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	67
4.2 A ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS.....	70
CAPÍTULO V	75

A CONSTRUÇÃO DA MARCA	75
5.1 A RELAÇÃO COM OS PARCEIROS DE COMUNICAÇÃO & IMAGEM VISUAL.....	84
5.2 COMUNICAR A NOVA IDENTIDADE.....	86
5.3 DA NOVA IMAGEM À NOVA CULTURA	90
NOTAS CONCLUSIVAS	93
BIBLIOGRAFIA	95
ANEXOS	I
ANEXO I A HISTÓRIA DA EMPRESA COMO ATIVO DA COMUNICAÇÃO E DA MARCA.....	I
ANEXO II AÇÕES DE RELAÇÕES PÚBLICAS DESENVOLVIDAS PELA ÁREA DE MARKETING & VENDAS	II
ANEXO III EXEMPLOS ILUSTRADOS DA INFORMAÇÃO CONTIDA NO QUADRO 1.1	IV
ANEXO IV EXEMPLOS ILUSTRATIVOS DE ALGUMAS ALTERAÇÕES EFECTUADAS NA REVISTA DE BORDO	VII
ANEXO V CONJUNTO DE IMAGENS INSTITUCIONAIS.....	IX
ANEXO VI TEMÁTICAS INTERNAS COMO FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO EXTERNA.....	X
ANEXO VI TEMÁTICAS INTERNAS COMO FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO EXTERNA.....	XII
ANEXO VII SUPORTES DE COMUNICAÇÃO DE CRISE	XIV
ANEXO VIII COMUNICAÇÃO INTERNA NEWSLETTER	XVI
ANEXO XIX EXEMPLOS DE ALGUMAS INICIATIVAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS DESENVOLVIDAS.....	XVII
ANEXO X EMBAIXADORES, <i>OPINION MAKERS</i> , E.COMUNIDADES	XVIII
ANEXO XI EXEMPLOS DE COMUNICAÇÃO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA NOVA IDENTIDADE.....	XX
ANEXO XII EXEMPLOS ILUSTRATIVO DAS ALTERAÇÕES EFECTUADAS NO SITE INSTITUCIONAL E COMERCIAL.	XXIII
ANEXO XIII COMUNICAÇÃO INTERNA PORTAL DO COLABORADOR.....	XXIV
ANEXO XIX COMUNICAÇÃO DO PRESIDENTE	XXV
ANEXO XX COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL	XXVI
CURRÍCULUM VITAE.....	XXVII

INTRODUÇÃO

Este relatório pretende ser um resumo descritivo das funções desempenhadas assim como constituir um exercício de reflexão sobre as experiências profissionais vividas entre os anos 2004 e 2011 no seio do grupo de transporte aéreo SATA. Visa a obtenção do grau de mestre em Comunicação Empresarial.

Ao longo dos anos designados, a proponente a mestrado desenvolveu atividade na referida empresa tendo assumido a responsabilidade de implementação e de coordenação da comunicação e da imagem da totalidade das empresas que compõem o Grupo SATA, com particular incidência nas companhias aéreas SATA Internacional e SATA Air Açores. Ao longo dos anos, e em particular no decurso dos primeiros dois anos ao serviço da empresa, um conjunto de novas incumbências foram sendo gradualmente confiadas à proponente tendo sido confiado o desempenho da função de porta-voz, entre os anos 2003 a 2009.

A experiência profissional a que reporta este relatório ocorreu até ao ano de 2011, altura em que a proponente decide aceitar outros desafios, designadamente, nas empresas **Kenyon International**, sediada em Londres (www.kenyoninternational.com) e na empresa de Branding Portuguesa, **Ivity Brand Corp**, com sede em Lisboa. (www.ivitybrandcorp.com).

Ao longo do seu percurso, a proponente procurou apoio na literatura de referência, autores que são considerados Especialistas em matéria de Comunicação, Relações Públicas e Gestão de Marcas. Este relatório procurará estabelecer um paralelo entre a experiência adquirida e as melhores práticas preconizadas pelo conjunto de autores consultados.

Com o propósito de aproximar este trabalho ao que foi efetivamente vivido na prática, e no dia-a-dia da gestão da marca SATA, optou-se por dividir este relatório em cinco partes, correspondentes a cinco grande capítulos, cuja organização espelha a cadência de implementação de cada área.

Por uma questão de respeito pela organização e dever de zelo pelos direitos de autor, apenas serão referidos projetos já divulgados, que constam do site comercial da transportadora ou que foram do conhecimento público.

O PRIMEIRO CONTATO COM O UNIVERSO EMPRESARIAL

1. 1 BREVE INCURSÃO HISTÓRICA

Quem nasceu ou vive nos Açores, conhece a SATA. Amada por muitos, mas subestimada por tantos, a Sociedade Açoriana de Transportes Aéreos faz parte do património cultural e histórico e da paisagem aérea açoriana.

Fundada em 1941 reclamou a si, e com legitimidade, o título de “Mais antiga companhia aérea de Portugal”. Embora seja incontestável o facto da sua fundação ser datada de 1941, terá iniciado a sua atividade de transporte aéreo de passageiros, no ano de 1947, mais precisamente, a 15 de Junho, com um único bimotor de modelo Beechcraft que levava o nome de “Açor”.

O voo inaugural da SATA, cujo testemunho fotográfico chegará felizmente aos nossos dias, traduziu o culminar de um longo e burocrático processo, e de um persistente trabalho que terá ficado a cargo dos quatro sócios fundadores da “Sociedade de Estudos Aéreos Açorianos”.

Um momento tão esperado só podia traduzir-se num memorável evento, testemunhado por centenas de convidados e pelas famílias dos primeiros colaboradores da SATA.

Ao longo dos primeiros vinte anos de vida (1948-1968) a SATA terá transportado um número aproximado de 50.000 passageiros por ano. O incremento foi muito naturalmente sendo feito à medida em que aumentava a frota e a capacidade de resposta da transportadora. Em 1992, quarenta anos decorridos sobre o primeiro voo da SATA, a transportadora festejava o transporte de quatro milhões de passageiros. Aos poucos, e para além da aquisição de novos equipamentos, a SATA expandia a sua malha de rotas, chegando a todo o Arquipélago, incluindo, em 1993, a pequena Ilha do Corvo.

Este testemunho que pode ser apreciado através da leitura da obra da historiadora Fátima Sequeira Dias “Diário de Navegação” (edição comemorativa lançada por ocasião do 50º aniversário da transportadora) ilustra a sucessão de acontecimentos no tempo, através de um índice cronológico que reflete o crescimento do número de passageiros transportados. Percebemos que foi essencialmente o ano de 1995 que assinala uma efetiva alteração de rumo nas rotas da SATA, EP. De acordo com a autora, os

anos 1995 e 1996 “vieram consolidar a estratégia iniciada no início dos anos 90: expandir a atividade da SATA – Air Açores EP para fora do Arquipélago e reduzir os custos com pessoal”¹.

Com a chegada de um novo plano estratégico e forte ímpeto expansionista, a transportadora açoriana conheceu, no ano 1995, um recorde de passageiros transportados chegando muito próximo dos 300.000/ano, longe do habitual número de 50.000 passageiros transportados.

A aquisição de um primeiro equipamento a jato, um Boeing 737-300 com capacidade para 163 passageiros (até à data utilizava turbo-hélices com capacidade máxima para 63 passageiros, numa operação aérea circunscrita ao Arquipélago dos Açores) permitiria reforçar o número de ligações com destino aos Açores. Este período corresponde ao momento em que os Açorianos, com seus próprios meios e equipamentos, os da “Sua” transportadora, solucionavam o incómodo problema da acessibilidade ao Arquipélago. É um facto que a transportadora nacional TAP vinha dando resposta às necessidades, mas seria motivo de orgulho verificar que a SATA estava dotada de meios adequados ao transporte dos seus próprios “acionistas”.

Nos anos seguintes, a frota não cessou de crescer, à cadência de uma nova aeronave por ano, culminando em 2011 (último ano a que reporta este relatório) numa frota de 4 Airbus A310 com capacidade para 222 passageiros; 4 Airbus A320 com capacidade para 165 passageiros; 4 Bombardier Q400 com capacidade para 80 passageiros e dois Bombardier Q200 com capacidade para 32 passageiros.

Com esta frota terá transportado cerca de 1 milhão e quatrocentos mil passageiros no ano de 2011, e servido uma mais diversificada malha de rotas para a Europa, Estados Unidos e Canadá.

Entre os anos de 1995 e 2011, a SATA conheceu um crescimento inédito. O quadro de pessoal duplicou e a empresa SATA AIR AÇORES EP reorganizou-se, adoptando uma estrutura de holding.

O ano 2000 assinalou a todos os níveis, uma nova etapa para a SATA. Passou a designar-se Grupo SATA, organizado, como se referiu, numa lógica de holding, detida a 100% pela SATA Air Açores (transportadora aérea regional), e da qual dependiam as empresas SATA Internacional (transportadora aérea internacional); SATA Express (operador turístico sediado em Toronto, Canadá); Azores Express (operador turístico sediado em Providence, USA) e a SATA Aeródromos, uma empresa gestora de unidades aeroportuárias nas Ilhas dos Açores.

¹ Dias, Fátima Sequeira “Diário de Navegação” Ponta Delgada, 1997 Ed. Grupo SATA

1.2 COMPREENDER O PASSADO PARA PLANEAR O FUTURO

É natural que os novos ciclos nas empresas sejam acompanhados de atitudes reformistas e que se pretenda romper com os chamados “vícios” do passado.

É compreensível e indispensável que se operem, periodicamente, mudanças nas organizações. As empresas não são seres inanimados. São condicionadas pelos contextos mutáveis que ocorrem no meio em que se inserem e são compreensivamente alteradas pelo ímpeto reformista de quem as gere. E ainda bem. Caso contrário, nada evoluiria e nenhuma empresa acompanharia o que de melhor se encontra na mudança: o progresso.

As empresas, como as pessoas, deverão saber aproveitar as oportunidades de crescimento. Sobretudo as empresas que o Estado tutela. Estas, em particular.

Não obstante, e sem qualquer menosprezo pela mudança, é invariavelmente no passado das organizações que encontramos as respostas para os comportamentos, tantas vezes incompreensíveis ou “inconcebíveis” do presente. É através percurso da vida das empresas que compreendemos os seus processos de transformação, os seus resultados, os seus condicionalismos. Para as pessoas como para as empresas, defenderia Ortega y Gasset *“Yo soy yo y mis circunstancias”* (*“Meditations del Quijote”* Gasset , 1914)

E se por outro lado romper com o passado pode ser uma decisão estratégica importante e que se releva, em determinadas circunstâncias, absolutamente essencial, o passado não deixa de aportar um inalienável capital que a gestão e a comunicação, em particular, não devem ignorar.

Este passado, sobretudo quando é longo e estável, traduz-se num importante ativo da marca, uma vez que lhe confere a legitimidade para reclamar a si os argumentos da confiança, da tradição e da experiência. Visto noutro ângulo, o passado transporta frequentemente para o presente, particularmente ao nível interno, feridas que muitas empresas têm dificuldade em sarar e que a gestão tem dificuldade em compreender e contornar. Perceber o percurso da empresa, é essencial para alicerçar a tomada de decisões mais justas e, por isso, menos conflituantes. Por outro lado, para que a comunicação interna alcance os objectivos da motivação na empresa, é essencial o conhecimento mínimo da mesma e o seu sentido de ação.²

² **Anexo I** Exemplos de algumas iniciativas da comunicação que se alicerçam no capital histórico da empresa.

No caso da marca SATA, será possível verificar, mais adiante, designadamente no tratamento da comunicação interna, o quão terá sido importante resgatar o ativo que representa o passado histórico da empresa, quer na comunicação com o exterior quer na comunicação interna.

1.3 POR ONDE COMEÇAR?

Em 2003, momento em que a proponente ingressa no Grupo SATA, o sentimento era de imenso entusiasmo. Até então tinha tido algumas experiências profissionais bem sucedidas, porém com um espectro de ação significativamente menor, ou pelo menos, menos abrangente.

O setor do transporte aéreo e os aviões, em particular, são fascinantes temas para a comunicação. São uma obra de engenharia tão perfeita, tão bonita, tão dificilmente igualável. Acresce a crença pessoal de que uma transportadora aérea, assim como o setor hoteleiro, são áreas de negócio em que as Relações Públicas, a comunicação e gestão do ativo da “Marca” assumem particular relevância.

O início de carreira no Grupo SATA, deu-se por via de um concurso externo em que se pretendia preencher uma vaga para a área do marketing e do chamado “*Customer Care*”.

Na sequência de uma entrevista presencial (e de um teste psicotécnico) surge a oportunidade de ingresso para preenchimento de uma vaga de Assistente de Marketing, e assim entrar no universo SATA, que considero, ainda hoje, uma casa muito familiar.

Por entre as funções a desempenhar encontravam-se algumas para as quais a formação em jornalismo, e as anteriores experiências enquanto redatora e jornalista, viriam a ser particularmente úteis. O detalhe das funções a desempenhar não incluíam, na altura da contratação, a redação de textos, mas pressupunham a organização e o controle editorial da revista de bordo das transportadoras.

Tornou-se cedo evidente que a revista de bordo constituía um importante veículo de comunicação institucional, cirurgicamente dirigido aos passageiros/clientes da transportadora. Este suporte de comunicação, por falta de tempo e de oportunidade, não teria, à data, e apesar da significativa melhoria, cumprido cabalmente com a sua função (pelo menos no que concerne o seu potencial enquanto suporte de comunicação institucional e comercial).

Existia, visivelmente, margem para a introdução de melhorias e surgia, então, a oportunidade de alargar, sem impedimentos, a participação ativa neste suporte de comunicação da qual a SATA era proprietária mas sobre a qual não recaía a responsabilidade de impressão e publicação. Neste sentido,

foi traçado um plano contendo subtis alterações nas rubricas da revista de bordo que estariam à responsabilidade da proponente.

Em simultâneo, as funções pressupunham manter, a tempo parcial, a colaboração na área de *Customer Care*, uma área orientada para a gestão da relação com o cliente. No âmbito das funções pressupunha-se a redação de respostas a reclamações provenientes, em particular, dos clientes das transportadoras aéreas.

Ao longo deste período, e graças ao acolhimento e espírito de abertura encontrados no Departamento de Marketing & Vendas, foi sendo oferecida a oportunidade de contribuir com ideias e de participar em diversas iniciativas em curso. Embora as Relações Públicas e a criação de eventos não estivessem em evidência nesta altura, o facto é que já vinham sendo desenvolvidas diversas iniciativas utilizando as melhores práticas de Relações Públicas. Disso foram exemplo as iniciativas “Junho, o Mês da Criança” que incluíam visitas às aeronaves e baptismos de voo, no decurso do mês de Junho, ou as inúmeras viagens de familiarização com o destino (Fam Trips) frequentemente organizadas e sempre acompanhadas pela equipa de Marketing & Vendas.³ No entanto, não sendo esta uma preocupação central no plano de marketing e vendas do Grupo SATA, é certo que estas ocorriam de forma esporádica e, sobretudo, atendendo a objetivos de vendas específicos e não integrados no plano estratégico anual de comunicação.

A área editorial apresentava-se como a mais entusiasmante. Os aspectos menos prazerosos, tais como a resposta atempada às reclamações, não terão beneficiado da melhor atenção e dedicação. Caso o tempo voltasse atrás teria procurado aplicar o sábio princípio atribuído a Santo Agostinho “Aprender a gostar do que se faz”, dedicando igual atenção a todas as tarefas confiadas. É evidente, hoje, que um conjunto de oportunidades surgem da relação com o cliente. Não são exclusivamente do foro administrativo e podem beneficiar muito da integração de algumas técnicas de comunicação, habitualmente utilizadas no exercício das Relações Públicas. A resposta às reclamações não deixam de ser uma forma de comunicação com o exterior, e neste sentido, e uma expressão formal da empresa que contribui, também, para a definição da sua personalidade.

“A good relationship is an asset. We can invest in relationships, and we can borrow from them. We all do it but almost never manage it. Yet a company’s most precious asset is its relationship with customers.” (Levitt, 2013: 61).

³ Anexo II Exemplos ilustrativos de algumas ações desenvolvidas pela Direção de Marketing & Vendas

Teria sido possível, no processo de interação gerado pela reclamação do cliente, otimizar os atributos explícitos da identidade da empresa e traduzi-los em ações (comunicativas e práticas) susceptíveis de contribuir positivamente para a relação de proximidade entre o cliente e a empresa e, consequentemente, contribuído para o reforço positivo da Imagem da Empresa. Os valores da simpatia ou do espírito açoriano que faziam parte da identidade da empresa, teria sido beneficiados caso fossem vistos sob este prisma da consolidação da Identidade e dos Valores Corporativos.

Hoje, com outra experiência, teria sido aproveitada esta janela de oportunidade e, acredita-se, contribuído de forma mais relevante para o esforço conjunto que vinha sendo incansavelmente desenvolvido pelos colegas de Departamento.

Testemunhávamos do resultado positivo alcançado pela bondade das soluções que os colegas, com persistência, encontravam neste domínio. Existia a plena consciência de que todo o ato de comunicação para o exterior contribuiria para a construção da nossa imagem corporativa. Como diria Justo Villafañe, a ideia é, afinal, simples :

“A imagem de uma empresa é o resultado interativo que um amplo conjunto de comportamentos seus produzem no espírito dos seus públicos”⁴ (Villafañe, 1998: 28). E, acrescentar-se-ia que, o ato de responder por escrito a uma reclamação e o modo como a empresa reage face ao desapontamento manifesto pelo seu cliente, é demonstrativo da sua personalidade. Lamentavelmente, no início de carreira, não nos apercebemos da profundidade e da importância que cada gesto nosso ou que cada tarefa delegada possa vir a representar para o todo.

1.4 O PRIMEIRO SUPORTE DE COMUNICAÇÃO: A REVISTA DE BORDO

A formação académica em Ciências da Comunicação e as experiências profissionais desempenhadas na imprensa escrita, revelaram-se importantes para as funções de coordenação do Conselho Editorial da Revista AZOREAN SPIRIT, a revista de bordo do Grupo SATA.

Este suporte de comunicação institucional não estava propriamente à responsabilidade de edição e publicação da já referida Direção de Marketing & Vendas, no entanto, havia a necessidade de participar nas reuniões de Conselho Editorial, nas reuniões de planeamento e, mais tarde, na revisão dos conteúdos.

Os deveres da SATA estavam formalmente delineados em contrato. Encontravam-se por entre as incumbências de quem assegurava a representação das transportadoras: 1) a verificação da adequação

⁴ Villafañe, Justo “ Imagem Positiva, Gestión estratégica de la Imagem de las empresas”, Língua Portuguesa, Edições Silabo, Lisboa, 1998

dos conteúdos ao meio e ao “target” das transportadoras aéreas; 2) a verificação da não existência de temas susceptíveis de gerar desconforto aos passageiros; 3) a cobertura de temas variados sobre os destinos SATA , com particular ênfase e preocupação para a adequada promoção do destino Açores; 4) a entrega atempada do Editorial, assinado pelo Presidente do Grupo SATA; 5) a entrega de notícias SATA, que deveriam preencher o espaço de quatro páginas que lhe eram especialmente destinadas.

Considerando estas tarefas, organizou-se um plano estratégico, com objetivos simples e circunscritos a este suporte.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJECTIVO DE COMUNICAÇÃO	ACÇÃO IMPLEMENTADA
Fortalecer a imagem e reputação do Grupo SATA junto do público da revista de bordo.	Criar novas rubricas na revista que possam contribuir para o reforço da reputação da empresa	Criação da rubrica “ Diário de Bordo “ Adaptação ao histórico da empresa a rubrica “ Estórias com História” Promover os destinos para o exterior do Arquipélago Diversificar os temas de cobertura dos destinos com escolhas menos óbvias para os passageiros
Colocar a SATA Internacional por entre as companhias aéreas que servem rotas diversas a partir de Lisboa.	Utilizar as rúbricas disponíveis “ Pequenas Notícias “ e “ Destinos “ afim de reforçar a percepção de que a SATA é uma alternativa para outros destinos para além dos Açores.	Reportagens sobre destinos na Europa e nos Estados Unidos. Inclusão de um fotógrafo especialista na equipa editorial.
Incrementar a distribuição e leitura da revista. Estabelece-la enquanto veículo de comunicação corporativa.	Atribuir um tom comunicacional mais institucional. Distinguir o tom do Editorial e o tom comercial. Procurar temas que possam interessar os RH ⁵ da SATA.	Aproveitar todas as viagens de familiarização efetuadas e realizar a sua cobertura noticiosa. Aproveitar estes conteúdos e transpor para uma nota informativa a enviar aos media locais e da especialidade. Rúbrica “ Diário de Bordo “ uma reportagem realizada no interior da empresa para dar a conhecer as diferentes áreas aos <i>skateholders</i> . Distribuir a revistas em todas as representações da SATA e a todas as agências de viagens com as quais existe uma relação de parceria. Identificar outros públicos-alvo.

⁵ RH Abreviatura para Recursos Humanos.

Incrementar a interação entre os passageiros e a SATA. Reforçar vínculos afetivos.	Criar rubricas que possibilitem a participação dos passageiros em determinadas atividades.	Promover concursos através da revista de bordo. Resultados divulgados e publicados trimestralmente.
--	--	---

QUADRO 1.1 PLANO PARA ALTERAÇÕES DO PRIMEIRO SUPORTE DE COMUNICAÇÃO ⁶

Por último, foi necessário ponderar sobre o tom comunicacional a empregar na comunicação de serviços e comunicação com o cliente, partindo do pressuposto de Justo Villafañe de que “conseguir que um conjunto de comunicações da empresa tenha um estilo unitário, harmonioso e identificador , é começar a fazer com que elas sejam eficazes” (Villafañe, 1998: 213).

Inicialmente difuso e marcado por intervenções e atos de comunicação muito pontuais, haveria que uniformizar a identidade visual, a expressão gráfica da marca (mesmo que apenas através da Revista de Bordo) e, de seguida, elaborar sobre o tom a utilizar na comunicação com o passageiro.

Que forma poderiam assumir as rubricas de informação ao passageiro? Como transformar um discurso profissional e distante num discurso profissional e de proximidade? De que forma transformar um espaço de informação obrigatória ao cliente num espaço de comunicação da personalidade da Marca SATA ?

Neste campo particular da comunicação comercial e empresarial foram implementadas algumas alterações:

1. **Introdução** de imagens relacionadas com os serviços produzidas em função de cada conteúdo (produção fotográfica nos *Lounges* das companhias aéreas, nas classes executivas a bordo das aeronaves, produção de fotos sugestivas para as refeições a bordo, para o acolhimento, e para os serviços especiais, tais como, serviço de apoio às crianças ou a passageiros com dificuldades de mobilidade);
2. **Criação** de novas rubricas de interação com o cliente, em particular, com as crianças, tais como: jogos, concursos, passatempos, etc.;
3. **Redução** dos textos ao essencial;
4. **Alterações** no *layout* de algumas páginas e respectiva paginação, afim de facilitar a leitura. Inclusão de caixas e destaques , em substituição do texto corrido;

⁶ ANEXO III Alguns exemplos do trabalho indicado no Quadro 1.1

5. **Reformulação** do discurso através da utilização de linguagem de maior proximidade e de expressão do respeito e da preocupação para com o cliente;

Invariavelmente, mesmo quando a tarefa confiada é por quase todos menosprezada, a área da comunicação oferece a quem debuta a oportunidade de ver impresso, lido e comentado, o seu trabalho. Afinal, ser um comunicador “*consiste en entender que manejamos herramientas poderosas*” (Lopez, 2007: 22) como dirá Sergio Fernández López, numa espécie de preâmbulo à profissão de comunicador que faz no início da sua obra “⁷”.

Foi provavelmente a oportunidade de ter à responsabilidade algumas páginas da revista de bordo da SATA, e de certa forma deixar impresso e manifestamente visível o meu trabalho, que fez com que o meu nome pudesse ser considerado para integrar projetos mais abrangente e ambiciosos. Reafirmo que a experiência de coordenação da revista de bordo foi fundamental para a compreensão do funcionamento interno das empresas assim como foi importante para fundamentar algumas sugestões e medidas a implementar explanadas em documento apresentado ao Conselho de Administração, que terei designado de “Proposta para a implementação de um Gabinete de Comunicação & Imagem do Grupo SATA”.

Mencionava-se acima que o facto de ter iniciado carreira no Grupo SATA no departamento de Marketing e Vendas, e de ter participado ativamente na procura de novos conteúdos, e de novas soluções para a revista de bordo das transportadoras, terá resultado na tomada de consciência de algumas inexistências que seria necessário colmatar a bem da dinamização daquele suporte.

Foram disso exemplo, 1) a necessidade de realizar um banco de imagens institucionais; 2) a necessidade de reportar eventos de forma apelativa e enriquecedora; 3) a necessidade de refrescar o tom da comunicação estritamente comercial ou de serviços. Podemos assumir que prevaleceram prioridades ao nível da sua qualidade editorial, assumindo que a imagem e a edição fotográfica seriam de particular relevância no projeto de reorganização da publicação.

Uma imagem não valerá, invariavelmente, por mil palavras. Mas é sensato pensar-se que uma revista de bordo seduz mais pelas imagens que publica pois terão o condão de fazer sonhar os amantes das viagens. Apresenta-se como um suporte de promoção de destinos das companhias aéreas como não haverá outro, se assumirmos que a componente da fotografia tem um efeito de sedução e promoção de destinos muito relevante. Será por isso importante considerar que o valor conotativo que a componente

⁷ Sérgio Fernandez Lopez “ Como Gestionar la Communication , en Organizaciones públicas y no lucrativas “, Narcea, SA Ediciones, 2007.

imagem comporta será possivelmente mais importante que o seu valor denotativo. A sua expressão denotativa (a imagem representação de uma realidade em dado momento) e a sua expressão conotativa que atribui à imagem uma série de significações subjetivas, que comportam uma teia de relações culturais e sociais que vão para além daquilo que representa assumindo um nível simbólico apreendido de diferentes formas, consoante o recetor.

Convencida da necessidade de investimento na componente fotográfica, procuramos atribuir prioridade a este investimento. Mais tarde, já no desempenho das funções de Coordenação da Comunicação & Imagem do Grupo SATA, este investimento inicial revelou-se importante uma vez que, aos poucos, e movidos pela necessidade de ilustrar artigos bimestrais, havíamos completado um diversificado banco de imagens das empresas, e dignamente retratado os colegas, os Administradores, o Presidente e toda a frota terrestre e aérea.⁸

Com o intuito de aportar melhorias ao suporte de comunicação AZOREAN SPIRIT, foram sendo identificadas outras lacunas, que sugeriam a tomada de outras resoluções que viriam a beneficiar a globalidade do projeto de afirmação da marca SATA. Com mais detalhe, enumeram-se algumas:

1. Necessidade de uniformizar a identidade do Grupo em todos os pontos de contato com o público, toda a frota aérea e terrestres. Retirar logótipos e símbolos desatualizados afim de reforçar a nova identidade.
2. Necessidade de distribuir por todos os colaboradores encargos de divulgar a identidade da empresa ou no desempenho de funções de caráter comercial, o guia de normas básicas da recém adquirida identidade do Grupo SATA.
3. Fazer chegar a revista de bordo a agentes e operadores turísticos, parceiros de negócio, a todas as representações da SATA em Portugal e no Estrangeiro.
4. Contar com a colaboração de jornalistas especialistas em escrita temática: *lifestyling*; viagens; gastronomia, afim de enriquecer a revista e trazer novos olhares sobre o destino natural da SATA: O Arquipélago dos Açores.

A implementação destas medidas, executadas de forma faseada, resultou no incremento generalizado do interesse demonstrado pela revista de bordo, quer a nível interno, quer a nível externo, bem como o reconhecimento dos parceiros de negócio que viram neste suporte uma expressão da marca mais surpreendente, consistente e cada vez mais apelativa.

⁸ **Anexo V** Exemplo demonstrativo do banco de imagens institucional.

A nível interno, o facto de ter criado a rubrica “Diário de Bordo” concebida com o intuito de partilhar com os passageiros e outros leitores o universo mais íntimo das transportadoras contribuiu, mesmo que de forma subtil, para o reforço de laços entre departamentos suscitando uma atitude de maior compreensão e “goodwill” por parte dos clientes em relação à sensibilidade de alguns procedimentos que, essencialmente por desconhecimento, eram alvo de incompreensão e crítica.⁹ Como noutros sectores, a componente operacional na aviação exige conhecimento técnico muito específico. E neste contexto, explicar a complexidade das diferentes operações compreendidas, por exemplo, no despacho de um voo, tem como objetivo o reforço a confiança depositada na empresa. Acresce que, inúmeras vezes, as sessões fotográficas organizadas em torno das equipas resultavam em bonitos testemunhos fotográficos que eram posteriormente oferecidos ao respectivo departamento. Mas para além do manifesto retorno, existia ainda na revista de bordo, a necessidade de pensar a comunicação institucional a outro nível, a saber, o da gestão da comunicação do Presidente num todo, mas em particular e pela urgência, através da rubrica “Editorial”.

1.5 A COMUNICAÇÃO DO PRESIDENTE

Existem aspetos centrais na comunicação do Presidente da organização que, segundo Justo Vilafañe, são determinantes na altura de gerir a comunicação corporativa de uma entidade: a sua participação na definição política de Imagem da empresa e o seu envolvimento nessa política como primeiro dos seus instrumentos de imagem (Villafañe, 1998: 266). Este ponto de vista, defendido por diversos autores, encontra-se igualmente no testemunho de Michael Eisner, Chief Executive Officer da Disney “*As chairman and CEO, my job is to provide a corporate structure and culture that enables our last members perpetuate the values and traditions that fuel the Disney Magic*” (Mootee, 2013,109).

Neste contexto, tudo o que daqui por diante fosse realizado em relação à presença mediática do Presidente, como por exemplo na Revista de Bordo (que se assumia como principal meio de comunicação com os *stakeholders* da empresa) contribuiria para a afirmação da sua imagem intencional e , através desta, a imagem positiva do Grupo SATA. Alterar a imagem do Presidente do Conselho de Administração (doravante PCA) perante a opinião pública, pressuporia começar de forma muito simples e muito pragmática: em primeiro lugar proceder a um novo banco de imagens institucionais e, depois, reconsiderar o seu discurso por forma a que pudesse transmitir a sua personalidade enquanto homem e a sua visão enquanto líder.

⁹ Anexo VI Artigos sobre as diferentes áreas da empresa : goodwill interno e externo.

Considerava-se que os traços de carácter como a seriedade, honestidade, competência e a humildade eram transmitidos através de sinais muito subtis. O olhar, o sorriso, o enquadramento. Repensar a forma como o Presidente do Conselho de Administração representava intencionalmente a empresa na revista de bordo, significava pensar mais profundamente no significado simbólico da fotografia. Realizar este novo acervo fotográfico e correspondente investimento, obrigava a ponderar as várias possibilidades de utilização futura. Rentabilizar ao máximo estes investimentos seria uma permanente preocupação. Por entre as áreas que poderiam beneficiar de um banco de imagens adequado à área editorial (e a assessoria de imprensa, que ainda não se encontrava formalmente constituída) ocupava o centro das preocupações, considerando as solicitações diárias por parte dos media regionais que iam surgindo.

Auxiliar os jornalistas no seu trabalho fez, desde cedo, parte das prioridades do projeto. Talvez não fosse alheio o facto de ter sentido na pele a agonia de um *deadline*; a dificuldade em contar com a ajuda de um bom fotógrafo para acompanhar as reportagens, a escassez de tempo com que se deparam os jornalistas para conseguir cumprir com os prazos de entrega de um conteúdo que possam considerar adequado.

Assim, a escolha do fotógrafo não foi aleatória. Alguém com experiência editorial seria fundamental. Não apenas pela sua capacidade técnica, facilmente comprovada através do seu portfólio, mas pela experiência editorial demonstrada, da qual viríamos, a médio prazo, beneficiar. Acresciam outras características a não menosprezar; o seu sentido de observação, o tacto em funções de representação, a sociável personalidade e a sua habilidade natural para deixar muito à vontade todos os que estivessem sob a mira da sua câmara fotográfica. Para além deste conjunto de características, procurava-se quem assegurasse o adequado tratamento das imagens, e a entrega de originais adaptados a cada um dos suportes. Acresce ainda às questões técnicas, a sensibilidade do profissional escolhido, pois asseguraria que na realização deste “banco “ de imagens do PCA, seriam tidos em conta os aspectos técnicos, formais e os mais subjetivos. A saber:

- a) Quando fotografar o PCA: dia, hora, momento? (a importância de esperar pela disponibilidade física e mental);
- b) Onde fotografá-lo? (planeamento de locais diferentes relacionados com os Açores, com a aviação ou com a sua personalidade);
- c) Com que roupa ? (prever fatos de inverno e fatos de verão, prever roupa casual e Smart, escolher as cores de acordo com a simbologia que lhes é atribuída);

- d) Em que poses? (prever poses de movimento, momentos de reflexão, momentos de ação, exteriores e interiores);
- e) Diversificação de cenários: pista, avião, hangar de manutenção, secretária com computador e écran modernos, sem presença de outras marcas que não a marca SATA).

As dúvidas surgiam e as reflexões de ordem semiótica emergiam. A importância do extralinguístico na comunicação; a arte de organizar os sinais linguísticos e extralinguísticos num todo coerente; a importância dos símbolos e a necessidade de os escolher criteriosamente; os pequenos detalhes, por vezes muito subtis, e a atenção particular para tudo o que está para além do evidente e que colabora na percepção da personalidade do homem, neste caso, do simbolismo do cargo que ocupa.

No discurso escrito, cada frase destinada a cumprir um objectivo de comunicação. Promoção do destino, divulgação das particularidades do destino Açores, uma mensagem de confiança e ambição destinada ao acionista e aos principais parceiros de negócio; uma mensagem de congratulação dirigida ao interior da empresa. Um parágrafo, uma ideia, um objetivo comunicacional.

Os ínfimos pormenores originam, sabemo-lo, as mais diversas leituras. E algumas não teremos como antecipar ou controlar, pois fazem parte do universo de referências do recetor, e não do nosso.

O contato com excelentes profissionais do meio, em particular da fotografia e do design, contagiam e ensinam a treinar o olhar para o pormenor. Um privilégio que muito faz crescer. Apesar do esforço de futurologia e previsão de leituras diversas a que se obriga um comunicador, terá havido ocasiões em que, não obstante a cautela, nem todos os cenários foram antecipados. Um destes infelizes exemplos, terá sido o facto de não se ter pensado em alternar o modelo de aeronave escolhido para figurar nos retratos institucionais do PCA. Este pormenor gerou uma onda de comentários e especulações internas acerca da preferência que o Presidente nutria por uma das companhias aéreas. Naturalmente, não existia nenhuma relação direta, e o Presidente nutria o mesmo afecto por todas as empresas do Grupo. A única razão que explicava o facto do Presidente abraçar nas fotografias apenas um modelo de aeronave, prendia-se com a circunstância de não existirem outras réplicas de tão boa qualidade, com a identidade atual, com aquela dimensão, e que tão bem representassem o esforço de suportar e “alavancar” um negócio. Lamentavelmente, muito poucos conheciam este concurso de circunstâncias .

É certo, que o profissional de comunicação, sobretudo quando exerce funções em empresas públicas, deverá cuidadosamente ponderar cada ação de comunicação, tendo a obrigação profissional de antever as diferentes leituras. Pode ser complexo, quando não existe o conhecimento de todas as circunstâncias (ou porque o tempo de aprendizagem na empresa foi demasiado breve, ou porque o profissional não

teve acesso aos círculos internos onde a informação circula informalmente) e, demasiadas vezes, sob uma difusa forma de rumor. Confirma Sérgio F. Lopez , no Capítulo II da obra *Como gestionar la communication*, páginas que dedica inteiramente à explicação do que significa ser um comunicador, e onde, entre outros predicados, destaca :*“ser um comunicador consiste em saber codificar e decodificar ; consiste em ser capaz de entender as tendências; consiste em ouvir muito e estar muito atento à realidade que nos rodeia”*.

No caso particular a que nos reportamos, planejar o Editorial da revista de bordo, em suma o discurso de boas-vindas das companhias aéreas, obrigaria a estar atento às diversas leituras. A saber :

- a) A leitura política.
- b) A leitura interna.
- c) A leitura do cliente- acionista.
- d) A leitura do parceiro de negócio.
- e) A leitura dos media regionais, nacionais e especializados.

Considerado este pressuposto, é importante que ao conceber a mensagem do Presidente, se refletia sobre estes imponderáveis que serão os processos de conceptualização feitos pelos vários receptores da mensagem. É caso para se relembrar um princípio básico de um ato comunicacional eficaz : estudar o perfil do seu publico-alvo.

Em conclusão, através da realização de um primeiro banco de imagens do Presidente e dos Editoriais ou Mensagem de Boas-Vindas¹⁰, procurávamos transmitir o seguinte:

1. **Ação e pro-atividade:** (enquadramento, planos médios, cenários aeronáuticos, fora do escritório, nunca sentado, com o avião ao colo, junto ao hangar, a subir a escada do avião, na placa do aeroporto, em movimento, a sorrir, de fato e gravata azul);
2. **Ambição e sonho:** enquadramento e plano baixo, contra-plongé, cenários de céu infinito ou de horizonte de mar dos Açores;
3. **Intimidade e Verdade:** enquadramentos, interiores com ênfase nos detalhes íntimos, *casual smart* em tons de azul marinho e azul céu, sem gravata, planos *close-up* e americano;
4. **Tom Comunicacional:** Formal mas empático, que transmite confiança e ambição.

¹⁰ Anexo XIX Alguns exemplos demonstrativos da imagem intencional criada para o PCA

A CRIAÇÃO DO PRIMEIRO GABINETE DE COMUNICAÇÃO&IMAGEM:

2.1 ORGANIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

A experiência empírica ensinou, no caso particular a que este relatório se reporta, que um plano estratégico de mudança que não se faz acompanhar de um plano estratégico de comunicação prospectivo, prossegue de forma mais lenta, mobiliza poucos e, por conseguinte, tem menor eficácia.

Conscientes desta evidência, o Conselho de Administração, essencialmente a partir do final da década de noventa do século XX, entendeu que a esperada e planeada política de expansão preconizada pelo seu único acionista, o Governo Regional dos Açores, exigiria o repensar da organização marketing/comunicação da empresa. Identificada a necessidade, era então oportuna a proposta de alteração da organização da comunicação e a apresentação de um projeto para implementação de uma estrutura pequena e ágil, que viesse atenuar as lacunas mais prementes.

Resumidamente, abaixo se apresentam as principais necessidades então identificadas.

1. A necessidade de dar respostas aos media de forma atempada e mais profissional (assessoria de imprensa).
2. A necessidade de organizar procedimentos de reação à crise na área da comunicação. (comunicação de crise).
3. A necessidade de melhorar a comunicação institucional com o exterior, estabelecendo regras, procedimentos, tom comunicacional (uniformização da identidade institucional em todas as suas manifestações).
4. A criação de conteúdos para os novos meios de comunicação que emergiam (media digitais e audiovisuais).
5. A necessidade de tirar partido dos patrocínios e ações de solidariedade que eram desenvolvidas mas não comunicadas (*reports* de responsabilidade social e ambiental).
6. A necessidade de uniformizar a identidade do Grupo SATA através da remoção de logótipos desatualizados e aplicação dos logótipos criados em 2001 (coerência e reforço da identidade).
7. A necessidade de criar um suporte de comunicação interno. (*newsletter* interna e intranet).
8. A necessidade de criar momentos de diálogo entre a Administração e os funcionários (mensagem do Presidente, convívios e Encontros de Quadros).

Foi este cenário emergente, de novas oportunidades, que se aproveitou considerando-o um feliz e irrepetível concurso de circunstâncias. Ao facto de estar academicamente habilitada ao desempenho de tais funções e de me encontrar ao serviço da SATA há alguns meses, juntava-se a paixão pelo mundo da aviação.

Em traços gerais, e conhecidas as grandes linhas estratégicas da gestão, organizou-se a proposta considerando a necessidade de encontrar resposta para as seguintes questões.

SWOT ANALYSIS:

- 1)** Ameaças que se apresentam no sector;
- 2)** Forças e fraquezas na empresa;
- 3)** Valores a preservar e a promover;
- 4)** Ambições da Administração.

ESBOÇO DO PLANO A APRESENTAR:

- 1)** Plano estratégico de comunicação corporativa (de médio e longo prazo);
- 2)** Objectivos a cumprir com metas temporais definidas;
- 3)** Meios humanos e técnicos necessários ao cumprimento de cada etapa.

2.2 PRINCÍPIOS ORIENTADORES

Na vida nem sempre os acontecimentos sucedem da forma prevista. Ou pelo menos, nem sempre se desencadeiam na sequência idealizada.

Se pudesse dar um conselho a quem começa a sua carreira profissional com um sentimento de derrota face à aparente insignificância das tarefas que lhe são confiadas, diria que sei, porque o experienciei, que existe sempre (mesmo pouco óbvia) uma oportunidade por detrás de qualquer pequena responsabilidade que nos possa ser confiada. Esta constatação serve para qualquer área de especialização, mas emerge, em particular, na área da comunicação, considerando que a comunicação, sobretudo nos últimos anos, tem sido absolutamente transversal às organizações, quaisquer que seja a sua dimensão ou o seu ramo de atividade.

Por outro lado, temos assistido ao longo dos últimos anos ao alargamento da abrangência de matérias que, tradicionalmente, se encontravam associadas às disciplinas da comunicação e das relações públicas e que, hoje, decorrente da natural evolução dos mercados, das suas forças concorrências e da

consequente sofisticação dos hábitos de consumo, se engrandeceram de outros significados, se emanciparam, criando uma nova ordem no universo da comunicação.

As evoluções que temos vindo a observar quer no Grupo SATA, quer em outras empresas do sector, traduzem esta tendência. É um facto que hoje, a comunicação, as relações públicas, e a nova disciplina da gestão da identidade visual das empresas encontram-se absolutamente interligadas e tornaram-se centrais no desenvolvimento de uma matéria muito mais ampla e abrangente, que pertence ao foro da gestão de topo da empresa, a que comumente, e por falta de melhor tradução, apelidamos de gestão da Marca. A criação e a gestão da Marca é algo que deixou de ser exclusivamente da responsabilidade dos responsáveis pelo Marketing ou pelas Relações Públicas das empresas e passou a preocupar a Administração de topo, a ponto de ser incorporado o seu valor no conjunto relevante dos ativos que pertencem às organizações.

A Marca, como veremos mais adiante, passa a ser uma preciosa ferramenta de gestão. A comunicação está nela sempre presente.

A obra “O Mundo das Marcas”, uma colectânea de textos com chancela do “*The Economist*”, reúne as opiniões de 17 especialistas internacionais sobre esta temática do *Branding*. Inicia o seu prefácio com uma afirmação que traduz bem o espírito dos novos tempos:

“Nos últimos anos, assistimos ao aparente triunfo do conceito de marca : todos, desde os países até aos partidos políticos, passando pelos indivíduos nas organizações, são motivados para se autoidentificarem como uma marca. Numa perspectiva positiva, isto significa preocupar-se, analisar e compreender a forma como os outros o veem e adaptar o que faz tendo isso em conta, sem colocar de lado aquilo em que acredita. Numa perspectiva negativa, significa fingir uma aparência ou invenção manipuladora do seu produto ou das suas ações, para induzir em erro aqueles que pretende explorar”. Ora, não há marca sem comunicação!

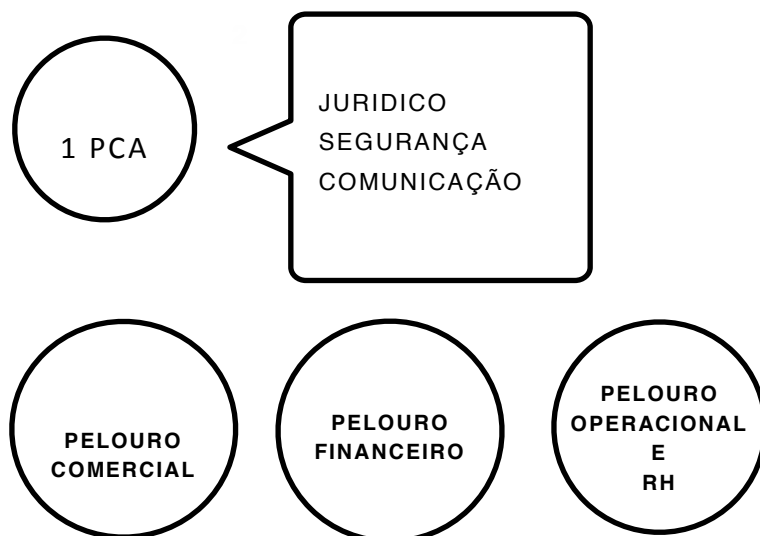
Neste sentido, o responsável pela comunicação tem a oportunidade única de colaborar ativamente e definitivamente na construção da marca positiva que a “sua” empresa deixará ao mercado. Por último, terá a obrigação profissional e moral de procurar oferecer o seu contributo na defesa da nobreza da classe profissional a que pertence. Visivelmente, o espectro da sua ação ampliou-se ao longo dos tempos.

2.2 ESTRUTURA DO PRIMEIRO GABINETE DE COMUNICAÇÃO & IMAGEM

A criação de um lugar na organização

A criação de um gabinete de comunicação & imagem, entre os anos 2003 e 2004, surgiu na sequência de outras alterações que ocorreram no seio da empresa e que procuravam acompanhar a evolução do sector e, em particular, as tendências na área da comunicação e da imagem, entendida enquanto uma função de gestão mais do que, simplesmente de comunicação .

Emergia a necessidade de investir em recursos humanos especializados. A determinação do Conselho de Administração foi demonstrada e executada de forma faseada mas decisiva. A criação de uma estrutura nova, independente de qualquer departamento, que responderia diretamente ao Conselho de Administração, seria a prova de que era dada uma nova relevância à comunicação enquanto instrumento essencial à prossecução de objectivos de gestão. Por outro lado, a designação e o lugar na organização conferido ao gabinete, constituía um indicador da importância atribuída à Imagem e à necessidade de uniformizar a comunicação e a Identidade Institucional da empresa. O gabinete funcionaria como guardião da identidade do Grupo SATA e esperava-se que fosse uma espécie de caixa de ressonância das decisões estratégicas do Conselho de Administração.



LEGENDA | O lugar do GCI na Organização

1 | Presidente do Conselho de Administração

2 | Gabinetes de apoio e sob sua responsabilidade direta:

- gab. de segurança;
- gab. Jurídico;
- gab. de comunicação & imagem.

3|4|5 | Administradores executivos para os pelouros comercial, financeiro, operacional e recursos humanos

2.3 ORGANIZAÇÃO INTERNA

Evidentemente, no pensamento estratégico da empresa prevalecia a noção de que a imagem positiva de uma empresa consegue-se, como refere *Justo Villefañe*, intervindo rigorosamente na sua identidade visual; desenvolvendo técnicas de relação mais ativas com os variados públicos e com a sociedade.

Ao longo de sete anos procurámos cumprir parte desta missão. Digo parte, porque a construção de uma imagem positiva de uma empresa não se obtém sem o empenho e compreensão de todos os colaboradores. Do topo às bases, dia após dia, ano após ano, é uma tarefa que se renova constantemente e que nunca tem um fim à vista. Permanece inacabada enquanto dura a vida da empresa ou das empresas. Comunicar uma marca é contar uma história que nunca mais acaba. Um capítulo por dia, se possível todos os dias sempre interessante e sedutor, que perpetue nos espectadores da marca o desejo de continuar a ouvir o que temos para lhes contar.

ANO	RECURSOS HUMANOS	RESPONSABILIDADES E AÇÕES	FASE DE DESENVOLVIMENTO
2003	1 LC	Comunicação institucional Organização de eventos anuais. Controle da Identidade Assessoria de Imprensa e atualização do <i>Media Center Online</i> . Coordenação Editorial da revista de Bordo. Funções de Coordenação e de Porta-Voz.	START UP

2004	1 LC+ ½ LDC	<p>Criação e organização de conteúdos para site institucional.</p> <p>Preparação do primeiro plano de comunicação e relações publicas anual e respectivo orçamento.</p> <p>Criação da primeira <i>newsletter</i> impressa.</p> <p>Criação de campanhas de informação ao passageiro (componente texto e gráfica).</p> <p>Plano de intervenção para renovação de espaços de venda e de estar: <i>Lounges</i> para classe executiva, uniformização da imagem, criação de um universo cromático coerente com o <i>brand guideline</i>.</p>	<p>Parte do trabalho efectuado em outsourcing a preços elevados, seria a partir de 2004 realizado com os recursos internos.</p>
2005	1 LC +1 LDC	<p>Gabinete de apoio ao Presidente e Conselho de Administração para a área da comunicação & imagem institucional.</p> <p>Gabinete de apoio para a área dos recursos humanos, área da segurança, área do <i>costumer care</i>, área de operações de voo e <i>safety</i>.</p> <p>Responsabilidade de continuidade de todas as ações de comunicação e necessidade de oferecer resposta diária ao jornalistas que se fazem cada vez mais presentes na vida da empresa.</p>	<p>Justificada a necessidade de incluir um elemento com formação em design gráfico, design de interiores entre outras valências.</p>
2006	1LC + 1 LDC + 2ESTC	<p>Organização da área de Relações Públicas e gestão de patrocínios.</p> <p>Compilação de todas as ações em Relatório de Responsabilidade Social.</p> <p>Comunicação Financeira – responsabilidade de organização de conteúdos dos “ Relatório e Contas” anuais.</p>	<p>Aceitação de dois estagiários do Programa Estagiar T.</p>
2007	2LC+1LD	<p>Organização do gabinete por áreas e respectiva distribuição de funções:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) comunicação estratégica 2) relações públicas 3) gestão da identidade visual e espaços Sata. 	<p>Admissão de um dos estagiários.</p>

2008	3LC+1LD	<p>Reforço da equipa e desenvolvimento de novos projetos:</p> <p>Criação de nova <i>Newsletter</i> Interna impressa.</p> <p>Criação de portal de comunicação interno e respectivos conteúdos.</p> <p>Renovação de banco de imagem do Presidente (acompanhamento da alteração de Presidente do Conselho de Administração e consequente renovação dos Membros do CA) .</p> <p>Incorporação de novos <i>guidelines</i> de comunicação institucional.</p> <p>Passagem da revista de bordo para Bimestral em vez de trimestral.</p> <p>Acompanhamento do processo de criação de novo site comercial.</p>	
2009	1LCC+1DG+ 1LRP+1LRPRH	<p>Manutenção de todos os projetos.</p> <p>Intensificação das ações de RP (aquisições de aeronaves); ações de patrocínio e Mecenato (mais eventos realizados nos Açores com apoio da SATA) ; Intensificação de Visitas de imprensa e atividades com os Media;</p> <p>Intensificação das ações de comunicação por ocasião do <i>Rebranding</i>.</p>	<p>Pedido de transferência de colaboradores que manifestam o desejo de trabalhar no GCI.</p> <p>Colaborador com experiência na gestão de RH.</p>
2010	1LCC+ 1DG+1LRP+ 1LRPRH	<p>Novos projetos em colaboração com a área de RH. Continuação da implementação do <i>rebranding</i>. Gestão dos conteúdos dos canais audiovisuais (bordo, pontos de venda, <i>lounges</i>).</p>	<p>Pedido de transferência de um elemento proveniente da área de marketing e vendas.</p>

QUADRO 2.1 EVOLUÇÃO DA ORGANIZAÇÃO INTERNA DO GCI

LEGENDA

LCC | Licenciada em Comunicação com as funções de coordenação do GCI (LCC);

DG | Licenciada em Design Gráfico (DG);

LRP | Licenciada em Comunicação e Relações Públicas (LRP);

LRPRH | Licenciada em Comunicação e Relações Públicas com experiência na área de RH (LRPRH);

ESTC | Estagiários Licenciados em Comunicação e Relações Públicas;

2.4 RECURSOS HUMANOS E SUA GESTÃO

Ao longo do tempo em que a coordenação e responsabilidade de contratação de novos elementos ficou à responsabilidade da proponente, foram tido em consideração alguns princípios na gestão das relações laborais:

1. Contratação de elementos que apresentavam formação académica na área da Comunicação, do design ou do Marketing, consoante as funções específicas que iriam desempenhar.
2. Prioridade oferecida aos Recursos Humanos internos que solicitavam transferência de departamento. (Ao longo do tempo, foi sendo observada uma crescente pré-disposição e vontade de integrar a equipa).
3. Obrigatoriedade de frequência de um estágio de seis meses no GCI período na sequência do qual as partes deveriam pronunciar-se acerca da continuidade, ou descontinuidade, da prestação de colaboração.
4. Respeito pela tabela salarial e pela categoria efetiva. Não seriam contratados recursos humanos a um preço menor do que o que estaria estimado no acordo de empresa. Por outro lado, os aumentos salariais seriam avaliados no final de cada ano, respeitando as orientação do Conselho de Administração emanadas para a totalidade dos colaboradores, e de acordo com a avaliação de desempenho efectuada.
5. As funções a desempenhar exigiam flexibilidade. O GCI deveria ser uma estrutura ágil e flexível. De parte a parte, Chefia e Colaboradores deveriam apresentar soluções que permitissem o equilíbrio entre a entrega profissional e a realização pessoal.

2.5 OS MEIOS TÉCNICOS

O GCI procurou sempre ao longo do tempo racionalizar os seus recursos, quer os humanos quer os técnicos. Não obstante a manifesta preocupação, é evidente que na fase de arranque, e mais tarde, foi sendo necessário munir a estrutura de equipamento técnico mínimo por forma a responder adequadamente às solicitações. Por outro lado, considerando que tornava-se difícil, por vezes, o planeamento antecipado de algumas ações foi considerado razoável investir numa estrutura mínima de apoio. Por entre estes investimentos, encontramos os seguintes :

1. Necessidade de dotar o GCI de meios informáticos adequados. Um PC para cada elemento da área da comunicação e um *Macintosh* (por uma questão de evolução deste equipamento na área gráfica e pela qualidade de imagem que em 2005 exibia face a outros equipamentos) para o elemento responsável pela área da Imagem Visual do Grupo;
2. Acesso ilimitado à Internet;
3. Espaço físico adequado em dimensões e condições de insonorizarão;
4. *Software* adequado ao tratamento de imagem para, pelo menos, dois terminais;
5. Linha telefónica direta com possibilidade de desdobramento para os casos em que é acionada a comunicação de crise;
6. Equipamento técnico mínimo para a realização de conferências de imprensa (data show, microfone fixo, micro de lapela, colunas e terminal para captação de som);
7. Púlpito desmontável;
8. *Roll Up's* e fundos institucionais.

2.6 A FORMAÇÃO

Um responsável pela comunicação de uma empresa, cedo ou tarde, pode ser chamado a liderar uma equipa de técnicos de diferentes áreas tendo que reunir, para além de competência técnica na área da comunicação, capacidade de liderança e habilidade para a gestão de equipas. Neste particular, o Grupo SATA foi sempre uma empresa generosa. Houve a oportunidade de participar em diversos cursos de formação. Por entre outros, porventura mais específicos mas imprescindíveis para quem exerce funções de responsabilidade no sector do transporte aéreo, foram frequentadas formações para a chefia de equipas. Foram exemplos, as formações profissionais Competências - Chave para Chefias¹¹; a formação *Quality & Safety Management*¹²; *Workshop “Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes”*¹³.

Paralelamente, foram sendo sempre efectuadas afim de manter atuais os conhecimentos em questões relacionadas com a gestão de Recursos Humanos. As revistas EXAME, MARKETEER e RH constituíram leituras de cabeceira.

No que diz respeito à avaliação dos Recursos Humanos da equipa de comunicação, o processo foi simplificado, sobretudo nos últimos anos, graças à implementação de um sistema de análise de desempenho, de carácter qualitativo. Embora os objetivos a alcançar pudessem ser difíceis de

¹¹ PTC - Paula Tomás Consultores - Formação e Consultoria, LDA Acreditado pela DGERT

¹² Shape Aviation 2006

¹³ CEGOC & Franklin Covey 2007

quantificar, sobretudo para funções que exigiam manifesta polivalência, duas reuniões anuais eram obrigatórias e seriam exclusivamente dedicadas à Análise de Desempenho¹⁴. Nesta reunião, eram discutidas as expectativas, de parte a parte.

O primeiro destes encontros, a realizar no final de cada ano civil. Deveria coincidir com a preparação do orçamento anual. Nesta reunião seriam delineados os objectivos do gabinete enquadrados nos objectivos estratégicos preconizados em reunião de Quadros pela Administração. Na sequência desta partilha, os recursos humanos teriam a oportunidade de apresentar novas ideias e eventuais sugestões relativamente ao seu contributo no esforço global do GCI para que atendessem às expectativas do Conselho de Administração. Seria a altura mais oportuna para discutir reajuste de funções, que deveriam ir de encontro do cumprimento de objectivos e, em simultâneo, ao desejo de satisfação profissional de cada elemento. Também seria a altura ideal para redistribuir projetos, tarefas que procurávamos tornar o mais participativa e democráticas possível com o objectivo de encetar um processo de melhoria continua, assumindo os seguintes pressupostos:

- 1) os recursos humanos são o ativo mais importante das organizações;
- 2) os processos devem melhorar de forma gradual e essas melhorias devem ser baseadas na evolução qualitativa do desempenho dos diversos processos.

A formação ocuparia, neste contexto, um papel fundamental. Embora todos os elementos contratados fossem detentores de licenciatura ou de curso técnico ajustado às suas funções, havia a necessidade de equilibrar a rentabilidade dos recursos por um lado, e oferecer a oportunidade de enriquecimento profissional, por outro. Acresce que nas áreas da comunicação por força do rápido avanço tecnológico, impõe-se o permanente investimento na sua formação profissional, sob pena de significativas perdas de eficiência e de competitividade. A título de exemplo, detalham-se abaixo algumas formações nas quais o Gabinete de Comunicação procurou investir, naturalmente, com total concordância do Conselho de Administração.

FORMAÇÃO	PROJETO	RETORNO
----------	---------	---------

¹⁴ “Questionário padronizado que visa classificar o desempenho do avaliado (com base nos critérios quantificáveis, comentários qualitativos e as áreas prioritárias a melhorar. Em regra a avaliação é feita por um superior hierárquico ou pelo próprio avaliado. Todos são simultaneamente avaliadores e avaliados”. in 360- Degree Feedback , M. Edwards e A. Ewen (Amacom, 1996)

PHOTOSHOP e ILUSTRATOR	80 % dos Suportes de Comunicação Institucional.	Diminuir o peso da agencia de <i>branding</i> no cômputo geral da comunicação; autonomizar a manutenção da comunicação institucional; Rapidez de execução graças à proximidade.
INDESIGN	Projetos de paginação de diversa índole. Manuais de Acolhimento, manuais técnicos, <i>newsletter</i> interna, brochuras institucionais, etc.	Racionalização de outsourcing, rapidez e eficiência.
PROTOCOLO	Formação de dois elementos em Protocolo Empresarial e Protocolo de Estado. Essencial ao bom desempenho das RP nas Empresas Tuteladas pelo Estado.	Competência e excelência no desempenho. Segurança no exercício de funções.
DREAM WEAVER	Atualização do canal audiovisual de bordo e de todos os pontos de venda.	Racionalização de custos, eficiência na comunicação, possibilidade de acrescentar novas valências aos canais audiovisuais sem acréscimo de custos.

QUADRO 2.2 RESUMO DAS COMPETENCIAS ADQUIRIDAS ATRAVÉS DE FORMAÇÃO

De referir que as necessidades específicas de formação eram revistas anualmente à luz das novas necessidades. O montante a dispensar faria parte integrante da projeção orçamental do GCI.

O ano de trabalho tinha a virtude de aferir os gostos, o talento e a capacidade de adaptação dos membros da equipa. Assim, a tentativa de ajustar a distribuição dos projetos, no ano seguinte e dentro da medida do possível, trouxe sempre benefícios comensuráveis, quer na qualidade do trabalho desenvolvido, quer na motivação pessoal e, em consequência, trouxe melhor ambiente ao local de trabalho.

Aumentando os níveis de motivação pessoal, surgiam, naturalmente, novas ideias, melhores projetos, mais originais e com melhores índices de produtividade.

A possibilidade de repensar, a cada ano, as funções de cada um dos elementos e de os incluir na decisão de mudança e aquisição de novas funções ou acumulação de outras, acabava por oferecer um reforço de motivação. As novas competências adquiridas, sobretudo nas áreas dos audiovisuais e de produção de conteúdos, resultariam em significantes poupanças anuais, considerando que foram sendo aproveitados recursos humanos que já se encontravam a desempenhar outras funções na empresa mas que se sentiam particularmente entusiasmados pela possibilidade de abraçar novos desafios, designadamente na área da comunicação. Dentro da medida do possível procurou encontrar-se

respostas que pudessem satisfazer o grupo de colaboradores, atendendo suas às expectativas. Mesmo tendo aprendido que a mais difícil tarefa de um gestor de comunicação será manter motivada a sua equipa, foi com espírito de compreensão que se procurou manter acesa a boa energia no local de trabalho. Embora a gestão de recursos humanos tenha evoluído e tenha procurado, incessantemente, adaptar-se à sociedade mutante, é certo que continuamos a insistir na necessidade de oferecer às equipas, e às pessoas que dela fazem parte, um ambiente de trabalho realmente compensador.

“ Far too many of us work in groups that are more than dysfunctional — they are painful and they make us very unhappy. *Unhappy people* aren’t good workers, and that’s the least of it. People who are unhappy at work are *unhappy at home*, which means families are unhappy. And on and on it goes. We are better than that. And we can do something about it.” (Harvard Business Review, July 2015, <https://www.linkedin.com/grp/post/3044917-6029992657068003329>)

A COMUNICAÇÃO E A IMAGEM INSTITUCIONAL

3.1 PRINCÍPIOS ORIENTADORES PARA A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

A introdução deste relatório já terá aflorado a questão. Voltarei a insistir; quando abraçamos um novo projeto e por mais vontade que tenhamos de trilhar um caminho de acordo com as melhores práticas ensinadas nos bancos da faculdade, ou cimentadas através de leituras de referência, a realidade empresarial e os seus múltiplos constrangimentos fazem com que seja obrigatório um apelo à nossa capacidade criativa para chegar onde julgamos dever chegar, mesmo que por outro caminho, e a outro ritmo.

A minha posição não permitiu, no início, intervir nas questões do Branding ou da essência da marca. A SATA tinha, quando cheguei, mais de sessenta anos de existência com um histórico de confiança inestimável. O que a SATA aparentava não ter seria uma imagem pública adaptada aos novos tempos, a novos mercados, designadamente, aos internacionais. Os parceiros e os passageiros da SATA tinham construído a sua própria imagem sobre a SATA: uma empresa burocrática, uma empresa pública difusa, porém, confiável. O maior ativo de uma companhia aérea, a segurança, era um dado adquirido para os clientes da SATA, não obstante o acidente fatal em que esteve envolvida no ano de 1997. Então, estando alicerçada em mais de sessenta anos de história e em milhares de voos bem sucedidos, haveria que alterar a percepção da marca apenas no que estaria por melhorar. A sua imagem pública, o seu tom de voz que carecia de unidade e de coerência com os valores e a identidade da marca.

Fazer com que a imagem construída, intencional (mesmo quando muito pensada e implementada na sequência de uma estratégia de construção de marca claramente definida) correspondesse exatamente à imagem que os públicos constroem em relação à empresa (imagem percepcionada ou percebida) é uma “utopia corporativa” (Villafañe Justo; 1993: 36).

A aviação é um setor extremamente conservador. Compreende-se que seja. Quando as empresas não são ricas e são pequenas, as experiências tornam-se ainda mais dispendiosas. Quando resultam em tentativas bem intencionadas mas frustradas perduram na memória dos clientes, e dos colaboradores, por mais tempo. Deixar como está é, então, mais prudente.

Sem esquecer a tradição e prudência que se espera de um sector como o do transporte público de passageiros, os exemplos como a Easy Jet, a Ryanair, a German Wings ou a Jet Blue, entre outros, provaram ao Mundo que é possível repensar quase tudo no transporte aéreo. Estes operadores, e em

particular a Easy Jet, mostraram de que forma é possível “descomplicar “ a comunicação sem com isso perder a credibilidade.

O discurso jovem e divertido, simples e pragmático, construído para atingir um *target* mais cosmopolita e sem tempo a perder, não foi associado à falta de seriedade ou, em última análise, à falta de segurança. Podemos considerar que tudo é possível mudar, desde que seja bem explicado, contextualizado, em suma, adequadamente comunicado e seriamente concretizado.

Neste particular, empresas como as que citamos, foram um exemplo para os que se ocupam da comunicação em setores com expressivo conservadorismo. É um facto que o preconceito sobre a segurança das chamadas *low cost* assombrou quase todas as transportadoras no início da operação. No entanto, podemos concluir que hoje, e graças à forma, ou ao estilo de comunicação que caracterizam cada uma delas, terão conseguido um lugar de referência na mente do consumidor, ou seja, um posicionamento.

Quando verificamos os resultados da estratégia de comunicação, através das suas múltiplas manifestações, torna-se mais fácil perceber o estilo, o tom comunicacional que caracteriza cada empresa. Mais difícil será criar, e desenvolver, um sistema normativo formal, e não abstrato, que venha a construir na mente do consumidor um posicionamento para determinada marca. No entender de Justo Villafañe, “o desenvolvimento de normas de comunicação, deve ser um desafio enfrentado, no interior da empresa, pela direção de comunicação e, uma vez resolvida, e não antes , poderão então convocar-se as agências ou colaboradores externos para materializá-la” (Villafañe, 2013: 213).

Com o intuito de organizar as diferentes áreas da comunicação institucional, foram delineados alguns princípios, assentes na identidade visual então em vigor. Estes pressupostos foram implementados no GCI e comunicados à empresa, com o intuito de, gradualmente, identificar as diferentes áreas de responsabilidade e construir uma estrutura de apoio para a totalidade da empresa, ao serviços dos vários departamentos e com o intuito da consolidação da imagem pública da empresa. De uma forma genérica, seriam de respeitar os seguintes princípios:

- As regras de comunicação e imagem devem ter como ponto de partida o que foi definido pelo guia de normas básicas da identidade;
- Estas regras e normas devem ser observadas e monitorizadas pelo Gabinete de Comunicação & Imagem (doravante GCI);
- O GCI deve comunicar a toda a empresa, de forma transversal, as regras e normas básicas de identidade e oferecer a todos os departamentos as ferramentas necessárias à correta utilização dos logótipos e símbolos da empresa;

- Todos os suportes de comunicação para o exterior (campanhas marketing, comunicação ao cliente, comunicações técnicas, comunicação aos parceiros, comunicação financeira, suportes de comunicação audiovisuais ou áudio) devem ser monitorizados ou desenvolvidos pelo GCI. (Função de comitê de controle e desenvolvimento de imagem institucional) ;
- Todas as intervenções públicas de Administradores ou outros colaboradores devem ser acompanhadas pelo GCI;
- O GCI deverá prestar apoio e colaboração à comunicação interna desenvolvida pela Direção de Recursos Humanos;
- O GCI será responsável pela estratégia e implementação da Comunicação de Crise.

3.2 ALICERCES DA COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

A comunicação Institucional não é parte de um exercício de cosmética. Deve expressar os valores mais íntimos da cultura corporativa da empresa.

O objectivo é que a comunicação institucional, de forma implícita ou explícita, faça alusão à missão empresarial da empresa e que possa ajudar a reforçar o projeto da empresa.

- Serviços e produtos, são o *leit motiv* complementar que reforçam o conceito básico e a identidade corporativa. Devem ser consonantes com a estratégia de comunicação institucional e não dissonantes.
- Encontrar um ponto de equilíbrio entre a plano funcional (racional, pragmático, rigoroso) e o plano emocional da mensagem. Deverão basear-se nos traços gerais da identidade da empresa afim de reforçá-la e não desvirtuá-la.
- Encontrar simplicidade na estrutura: poucos suportes institucionais (o essencial); uniformização e racionalização de recursos gráficos; harmonia e identificação visual de todos os suportes que contribua para um estilo comunicacional geral.
- Interligação permanente entre Administração / Comunicação Institucional e Marketing.
- Refrescamento dos colaboradores em matérias de *Branding* e seu contributo no reforço da identidade.

Se a modéstia não é compatível com o clima de concorrência em que se vive (as empresas não se podem dar ao luxo de serem tímidas), acredito que, na mesma proporção, a comunicação ostensiva, a

“spin technic”¹⁵ tão típicas dos anos oitenta sobretudo nas empresas anglo-saxónicas, terá vivido a sua época de glória. Ensinou-nos muito, é um facto inegável. A comunicação anglo-saxónica é o berço da comunicação empresarial, porém, quando utilizada de forma indiscriminada, torna-se excessiva e descredibiliza-se. Parafraseando Al Ries “é um pouco como o restaurante nosso vizinho que anuncia “a melhor comida” (Ries, 2008: 77). O exagero gera problemas de credibilidade. Os novos tempos da comunicação, que só acontecem por força da evolução natural da sociedade, são cada vez menos tolerantes aos exageros. O objectivo de comunicação não pode ser apenas o de ganhar mais tempo de antena. Importa a pertinência da mensagem que queremos transmitir já que o mundo de hoje, está contaminado pelo excesso de comunicação.

As empresas, e particularmente as do setor público, conquistam apreço e notoriedade através da transparência da sua comunicação, da verdade dos seus números, do seu esforço de superação das suas fraquezas e debilidades e, por fim, quando comunicam a excelência no desempenho ao exterior através de uma sublimar mensagem de reconhecimento pelo esforço que o conjunto de colaboradores foi capaz de levar a cabo.

Uma vez definidas as grandes linhas da atuação do GCI e, em consequência, o rumo da comunicação institucional do Grupo SATA foi necessário repensar o posicionamento da empresa. Neste particular, a SATA sempre sofreu os efeitos de uma certa “bipolaridade” que torna mais complexa gestão da comunicação institucional. Sendo uma empresa pública, a sua comunicação é escrutinada até ao ínfimo detalhe pelos vários públicos ou *stakeholders* da empresa. Do ponto de vista comercial teve que ajustar a sua estratégia às exigências de um mercado liberalizado (para a SATA Internacional) e aos constrangimentos de um serviço público (para a SATA Air Açores e, em determinadas rotas para a SATA Internacional). Dizia-se que teria um perfil híbrido, aliás, como acontece com frequência nas companhias aéreas ditas de “bandeira”. Considerando este cenário, a comunicação deveria acompanhar este posicionamento “híbrido” o que tornava mais difícil a construção de uma personalidade própria para a Marca e, consequentemente, a adoção de um discurso comunicacional coerente.

Neste campo de ação em particular, será de admitir que as diversas leituras políticas que eram feitas a tudo o que era publicado (desde campanhas de marketing a textos de conteúdo mais institucional, tais como o editorial do Presidente ou as mensagens contidas nos diversos Relatórios Financeiros

¹⁵“**Spin doctor**” nas relações públicas é considerada uma forma de propaganda, que se alcança através da re-interpretação de uma campanha ou de o evento com o objectivo de converter a opinião publica a favor ou contra determinada organização. Enquanto as relações públicas tradicionais podem fazer uso da criatividade alcançar notoriedade junto de determinado público, os chamados “Spin Doctors” foram associados à utilização de técnicas de subversivas e manipuladoras. Ivy Lee foi considerado o mais célebre “Spin Doctor” da história das Relações Públicas tendo conquistado o apelido de Ivy Poison Lee.

publicados); a comparação que os *main stakeholders*, neste caso os Açorianos no seu todo, entre os preços das tarifas praticadas em rotas de serviço público e rotas liberalizadas tornava a comunicação (especialmente a relativa a serviços e produtos) um desafio cada vez mais complexo. Por outro lado, a polissemia espontaneamente gerada pelos vários públicos, discutida na “blogosfera” e nas redes sociais, transformou a comunicação empresarial num exercício constantemente escrutinado e em consequência, cada vez mais formal e convencional.

Há que considerar que as redes sociais assinalaram um ponto de viragem na comunicação das empresas, com visíveis benefícios no que respeita à proximidade da relação empresa/cliente mas trouxeram alguns dilemas no que respeita à gestão da comunicação institucional. De novo, e com este novo suporte de comunicação, Twitter e Facebook, em especial, foi sendo mais difícil e cada vez mais importante definir o tom de voz da empresa e o seu posicionamento face aos diversos públicos. Adaptar, subtilmente, a voz da marca aos novos tempos foi sendo um caminho trilhado a par com as inovações que iam surgindo no mercado.

O quadro que abaixo se encontra procura espelhar de uma forma sucinta as transformações operadas ao nível da comunicação institucional aquando da passagem de uma identidade para a outra. Esta transformação de linguagem, que deveria resultar numa alteração subtil de posicionamento, reflete o trabalho desenvolvido ao nível da comunicação institucional em duas épocas distintas. A primeira, quando se procura uniformizar a identidade em vigor (reporta aos anos 2001/ 2007) e a segunda fase quando se dá uma evolução desta identidade para uma nova imagem. (2009 / 2011). O trabalho do GCI para além da implementação destas duas identidades, consistiu na readaptação do tom comunicacional a estes dois momentos distintos.¹⁶

¹⁶ Em anexo exemplos do desenvolvimento das campanhas institucionais.



BASELINE TOUCH THE AZOREAN SPIRIT

Ações desenvolvidas na comunicação institucional:

Uniformização e comunicação interna dos valores da marca e das normas da marca.

Padronização de procedimentos

Constituição de Comité de Imagem

Ajuste do tom institucional em todos os suportes de comunicação.

Arquitetura da Comunicação Institucional e consertarão de regras com o Marketing.

Designação de Porta Vozes da Empresa.

Definição do Tom: Institucional e Amável.

Definição do Estilo: Clássico, elegante, simples.



BASELINE THE ATLANTIC AND YOU

Ações desenvolvidas na Comunicação Institucional:

Alteração da Identidade Visual.

Uniformização da nova Identidade.

Criação de grelha de auditoria para a nova imagem.

Ajuste do tom e adaptação a novos suportes:

Redefinição do Tom: Institucional, Contemporâneo, Simpático.

Redefinição do Estilo: Inovador, mais irreverente, mais contemporâneo e mais divertido.

3.1 TRANSIÇÃO DO TOM COMUNICACIONAL¹⁷

“Customers must recognize that you stand for something” (Mootee, 2004: Intro) encontramos no testemunho de Howard Schultz (CEO da Starbucks) esta feliz afirmação que bem poderia resumir a missão da comunicação institucional.

3.3 O PLANEAMENTO ANUAL DA COMUNICAÇÃO & IMAGEM INSTITUCIONAL

O Plano anual de Comunicação segundo Justo Villafañe (2003:234) é o esquema operativo para o planeamento anual da comunicação da entidade. Deve estar escrito e ser aprovado pelo comité de

¹⁷ Não tendo sido o objectivo da Administração romper com o passado das empresas, o *rebranding* da marca SATA ficou à responsabilidade dos criadores da primeira versão da identidade (imagem da esquerda) considerando que estariam melhor posicionados para conferir inovação e jovialidade ao trabalho já efetuado. Carlos Coelho e Paulo Rocha assinaram a paternidade de ambas.

imagem¹⁸. Em substância, deve ser um documento simples cujos desenvolvimentos e detalhes não tem de estar no manual de gestão corporativa. Consta de três partes principais :

- O estado actual da Imagem Corporativa da entidade;
- Os objectivos anuais de comunicação;
- Os programas de comunicação.

De acordo com Thierry Libaert, antes de dar início a elaboração de um plano de comunicação anual será necessário perceber se há interesse, por parte da Administração da Empresa, em que seja implementada uma estratégia de comunicação global e anual *“Savoir dès l’origine si le plan sera soutenu, s’il répondra à une demande formelle du plus haut niveau de l’entreprise, facilitera son élaboration et surtout son acceptation .Le plan de communication n’est pas le plan d’action de la direction ou du service de communication, mais de l’entreprise”* (Libaert, 2013: 33)

Partindo destes pressupostos teóricos, o plano de comunicação anual pressuporia o seguinte:

- O conhecimento do orçamento global definido pelo Conselho de Administração;
- Os objectivos estratégicos anuais definidos pelo Conselho de Administração.

O momento de organização do plano anual de comunicação seria então elaborado da seguinte forma:

- Reunião de equipa para comunicação dos objectivos estratégicos da Empresa e recolha de sugestões. Seguem-se :

Recolha de ideias e respectivos custo de implementação por áreas de atuação e de responsabilidade (comunicação interna); comunicação institucional (meios tradicionais, audiovisuais, media digitais, comunicação de crise, assessoria de imprensa); Relações públicas & Eventos; Imagem Visual & Design de Interiores).

Resultado da Auditoria efectuada ao longo do ano anterior, pois eram aqui definidos os pontos em que era necessário intervir a nível da imagem visual da empresa.

- Os objectivos estratégicos do GCI a atingir ao longo do ano;
- O orçamento com indicação de objectivos do projeto; custos por projeto; e com indicação da poupança a realizar em relação ao ano anterior; vantagens e desvantagens do mesmo;
- Marcação de data para apresentação do plano e orçamento anual ao Conselho de Administração.

¹⁸ Comité de Imagem segundo Justo Villafañe - É o órgão de reflexão e decisão sobre a política de imagem intencional da empresa. O seu principal encargo é procurar um equilíbrio sidérico entre as políticas funcionais (comercial , produção, financeira, etc) e as formais (identidade, cultura e comunicativa)

O planeamento e apresentação do plano de comunicação do Grupo SATA repetia-se a cada ano, seguindo os pressupostos que acima se detalham. As áreas de atuação do GCI e respectivas competências alargavam-se, de ano para ano, como já vimos no descritivo referente à sua organização interna do gabinete.

Para que não subsistam dúvidas quanto à amplitude de ação do GCI, neste caso em particular, a organização dos temas à responsabilidade desta estrutura era a seguinte:

- A. **Coordenação da Comunicação Institucional** (Mensagens do Presidente, Apresentações públicas do Presidente, planeamento das intervenções públicas do Presidente, Organização dos suportes de comunicação escrita (Relatórios & Contas; Relatórios de Sustentabilidade; Brochuras Institucionais; Canais audiovisuais; Revistas Internas e *newsletters* internas (em cooperação com respectivos departamentos); gestão da exposição pública e interna da identidade do Grupo;
- B. **Coordenação da Comunicação de Crise** **Organização do Manual de Comunicação de Crise** e respectiva atualização ; presença no comité de crise ; presença nos simulacros de crise ; criação e teste do site de crise (dark site); organização do media *call center*; redação de *press releases* e *comunicados*;
- C. **Coordenação da Assessoria de Imprensa** **Revisão da base de dados**; acompanhamento das ações de relações públicas; atendimento diário às solicitações; redação de textos e reportagens para envio aos media;
- D. **Coordenação da Área de Relações Públicas** (patrocínios e mecenato; ações de responsabilidade social); organização do orçamento para as Relações Públicas; desenvolvimento de ações junto dos públicos-alvo identificados; controle do retorno das ações.

3.4 O PROCESSO DE RENOVAÇÃO DO SITE INSTITUCIONAL/PROMOCIONAL

No ano de 2003/2004 altura a que reporta o início deste relatório a presença da SATA na internet era inexpressiva.

Encontrava-se a empresa em fase de crescimento operacional, com foco na operação aérea. A dinâmica comercial encontrava-se muito alicerçada no circuito tradicional: lojas de vendas físicas, contatos pessoais com o *trade* (operadores turísticos, agências de viagens).

O recurso ao email seria vulgar, mas outros meios de comunicação virtuais eram pouco utilizados. Era insipiente o recurso à *intranet*, que existia apenas como rede de suporte partilhada. A interatividade era inexistente. As redes sociais ainda não tinham expressão.

Seria escusado recordar que em 10 anos o salto tecnológico no domínio da WEB é algo sem precedentes. Prever o seu futuro é assim uma tarefa arriscada, pois é um facto que neste domínio, já se aprendeu a aceitar que a imaginação é o limite.

Assim, entre 2003 e 2011, no Grupo SATA como no resto do Mundo, muito se alterou. O Universo é um fluxo ou mudança permanente de todas as coisas, tudo passa, tudo se move e se transforma sem cessar já o sabia Heráclito (Heráclito, 550 a.c. – 480 a.c.) há mais de 2500 anos.

A internet é talvez a maior expressão desta mudança tecnológica e comportamental. Uma mudança da qual nos apercebemos todos os dias, de uma forma genérica (para todos) ou de forma individual (cada um por si, ao seu ritmo, por intermédio do seu computador).

“A internet é o tecido das nossas vidas. Se a tecnologia da informação é hoje o que a eletricidade foi na Era Industrial, na nossa época a Internet poderia ser equiparada tanto a uma rede elétrica como a um motor elétrico na razão da sua capacidade de distribuir a força da informação por todo o domínio da atividade humana” (Conrado, 2012: 31).

Por entre as tarefas à responsabilidade da proponente encontrava-se a atualização de notícias no site da internet do Grupo SATA. Inicialmente, o projeto de webdesign terá sido concebido internamente pelos técnicos do Departamento de Informática da Empresa. Mais do que o aspeto visual, contava o seu funcionamento e o conteúdo institucional. As visitas ao site eram raras o que levava a crer que este suporte não seria uma prioridade. Até à data, e segundo dados da Internet World Statistics (<http://www.internetworldstats.com>) cerca de 600 milhões de pessoas estava conectadas à rede. Em junho de 2007, este número ascende a 1 bilião e 234 milhões de utilizadores.

“Around 40% of the world population has an internet connection today .

In 1995, it was less than 1%.The number of internet users has increased tenfold from 1999 to 2013.

The first billion was reached in 2005. The second billion in 2010. The third billion in 2014.

The chart and table below show the number of global internet users per year since 1993”.

(<http://www.internetlivestats.com/internet-users/>)

Naturalmente, o Grupo SATA como outras empresas do setor, aperceberam-se da importância desta nova janela comercial. Não obstante, foi sobretudo a partir de 2007 que foi efetivamente conferida prioridade estratégica ao desenvolvimento tecnológico da empresa e muito particularmente ao site da internet. Segue-se um resumo das principais mudanças efectuadas ao longo dos anos 2007 / 2008 / 2009.

WWW.SATA.PT

OBJECTIVO	ACÇÃO	IMPLEMENTAÇÃO
Criação de um novo site comercial e institucional	Criação de um grupo de trabalho (marketing, Comunicação e Sistemas de Informação)	Definição da organização. Definição de conteúdos Definição da formação Definição das áreas de responsabilidade.
Modernizar e seduzir	Escolha de parceiro para apresentação de novo layout com formação em webdesign.	Novo look & Feel do site de acordo com brand guidelines. Integração de maior componente de imagem. Contratação de um banco de imagens para utilização na internet.
Possibilitar reservas e compra on-line	Implementação de um sistema de reservas (de acordo com normativo internacional). Implementação de sistema de pagamento on-line e integração com serviços de call-center.	Sistema dinâmico e simples. Facilitada a compra on-line.
Disponibilizar tarifas promocionais.	Criação de quadro de tarifas dinâmico , onde são comparáveis os preços ao longo da semana.	Sistema de simulação de melhores preços e condições. Melhoria da usabilidade do site e melhor serviço prestado ao cliente.
Criar zona para cartão cliente frequente. Integrar o Frequent Flyer Program na experiência do site.	Implementar sistema de calculo de milhas ; possibilidade de consulta do saldo de milhas; integração do programa passageiro frequente no site e na	Acréscimo de funcionalidade e acompanhamento da concorrência. Crescente interesse do consumidor pelo Programa de Passageiro Frequente.

	experiência de compra.	
Melhorar a experiência de marca.	Criação de novos conteúdos institucionais, criação de um Media Center ; criação de um banco de imagens à disposição; renovação do histórico da empresa ; upload regular de relatórios financeiros e de responsabilidade social e ambiental.	Comunicação institucional enriquecida e de acordo com o brand guidelines. Maior transparência na comunicação e maior apoio aos Media.
Adicionar serviços complementares.	Estabelecimento de acordos comerciais com serviços complementares ao transporte aéreo : aluguer de carros, reserva de Hotéis.	Site mais dinâmico, melhoria da experiência de compra e oferta de soluções simples e confortáveis sem custos acrescidos para o consumidor final.
Integração das redes sociais. Proximidade.	Integração do Facebook, Tweeter e Instagram com o site. Coincidência de conteúdos, embora adaptados aos respectivos suportes.	Proximidade, transparência, rapidez e eficiência na comunicação.

3.2 QUADRO SINTESE DA IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO SITE ¹⁹

Será de salientar que entre os anos 2003 a 2007, as soluções para plataformas online, sofreram alterações substanciais, quer ao nível das possibilidades de layout e liberdade criativa, quer ao nível do back-office. Foi sendo cada vez mais simples a atualização de conteúdos o que fez com que os recursos humanos disponíveis (e internos) pudessem vir a assegurar a atualização diária deste importante suporte de comunicação. A linguagem HTML prevalecia, embora fosse mais simples e “amigável”. Era efetivamente necessário assegurar uma formação básica aos elementos responsáveis pela manutenção e atualização deste suporte de comunicação, porém, a exigência de conhecimentos técnicos em nada se comparava com a fase inicial do website.

¹⁹ Anexo XII Alguns exemplos ilustrativos das áreas desenvolvidas e que estiveram ao cuidado do GCI

Por outro lado, enquanto o “*back-office*” exigia menor conhecimento técnico (específicos de programação, java ou HTML) a componente de webdesign tornava-se mais sofisticada, passando o website da empresa a ser uma importante, senão a mais importante, janela para o Mundo.

Para além da sofisticação, foi igualmente necessário acrescentar valências ao site, que passaria a ter uma versão inglesa e serviços complementares. A opinião de que a internet é uma ferramenta muito poderosa e um instrumento de marketing e vendas extraordinário, generaliza-se. Hoje, é plenamente reconhecida a necessidade de ter uma presença digital, embora seja ainda diminuta a consciência de que um bom suporte de comunicação digital é tão ou mais exigente que um suporte impresso, o que significa que para obter bons resultados será necessário contar com o reforço de *webdesigner’s* e de redatores igualmente credenciados.

“A área digital está a ganhar cada vez mais força. Algumas empresas ainda não viram todo o potencial da área digital e não dominam ainda a forma mais eficaz de estar online. Aplica-se muitas vezes o pensamento do offline no Online, o que é errado.

Na segmentação, na mensagem, na velocidade de comunicação, nos meios, etc. No entanto, vemos dia após dia, o crescimento do *know-how* sobre o tema por parte da empresa da forma como elas marcam a sua presença na rede. Muitas empresas começam já a adoptar estratégias 2.0 e de alocar recursos (técnicos, humanos e financeiros) mas as suas estratégias e seus planos de marketing e comunicação de forma mais consistente e efetiva. É claro para todos o potencial”²⁰, salienta Luis Rasquilha, Managing Partner Senior Vice President da AYR Consulting (Conrado, 2012: 551).

3.4.1 AS REDES SOCIAIS

A partir do ano 2008 nas áreas da comunicação, do marketing e com especial atenção por parte do Conselho de Administração surgiu a reflexão:

“Devemos estar ou não nas redes sociais ?”

A questão colocava-se junto de muitas organizações cuja comunicação exterior era caracterizada pelo conservadorismo e a cautela. Compreende-se. Face a um meio totalmente novo, inicialmente criado com um propósito lúdico, no meio estudantil, as empresas preferiam não arriscar, considerando a forte componente interativa que a nova ferramenta pressupunha.

²⁰ Conrado, Adolpho “ Os 8 P’s do Marketing Digital “ Editora Texto, Cap. 16 Lisboa 2012

Partindo deste pressuposto e do clima de incerteza face ao horizonte de contornos tão imprevisíveis, os responsáveis pela comunicação da SATA, bem como de outras empresas do sector, investiam com muita cautela neste novo canal de comunicação.

Em 2012, data da segunda edição da obra de Conrado Adolpho, os Cezar Taurion, gestor de novas tecnologias aplicadas da IBM, um estudioso das questões da tecnologia da informação desde os finais dos anos 70 dizia o seguinte: *“É difícil dizer se todas as alterações trazidas pela internet e pelas redes - sociais são negativas ou positiva. A própria evolução e a maturidade no uso das redes socais vão refinar o contexto, estratificando mais intensamente as pessoas e os grupos com quem partilhamos informação. Claro que ainda existe muita relutância em aceitar este novo mundo. Existe uma nítida divisão de percepções entre as gerações digitais: geração Y, a pós- Y e a geração Z , que já nasceu a fazer parte da paisagem, além das gerações anteriores que fazem parte do antigo mundo analógico”* (Conrado, 2013: 559)

Na maioria das empresas portuguesas, é um facto que as Administrações são maioritariamente compostas por elementos que geriram na época de analógico. Logo, a relutância em aceitar este novo modo de gestão da comunicação, provém, em certa medida, do desconhecimento do funcionamento e do alcance deste novo meio de comunicação.

O Facebook é um caso paradigmático, pois será o exemplo mais evidente de como as empresas foram alterando a sua comunicação por constatação de que não seria possível continuar num registo tradicional, uma vez que o consumidor tinha dado três passos adiante em termos da sua própria comunicação. Neste sentido, foram as empresas que procuraram entrar no inverso íntimo das conversas dos consumidores, e não ao contrário. Então se a empresa pretende estar na intimidade, na vida do consumidor, o consumidor, por seu turno, tem a oportunidade de invadir o espaço da empresa, através da opinião expressa diretamente. Para o bem e para o mal, o Facebook alterou a relação consumidor/empresa, estabelecendo-se um espaço de conversa de igual para igual. Ora esta paridade, um princípio a preservar nas redes sociais, nem sempre agrada às empresas que, pela primeira vez, vêm expostas as suas fragilidades. Parafraseado Bill Bernbach, fundador da agência DDB e um dos maiores criativos e especialistas do mundo da publicidade, a internet promove o passa-palavra, que é um dos melhores media de todos os tempos. Mas pode também ser o pior, porque quando a comunicação é retransmitida, as marcas perdem o controle. (Bernbach, 2010: 300).

Resumem-se, de seguida, alguns pressupostos assumidos antes de dar início ao lançamento da presença das transportadoras nas redes sociais:

1. A partir do momento em que a empresa decide estar nas redes sociais deve aceitar a interatividade. Não poderá filtrar as intervenções para além das regras de civildade consideradas equilibradas;
2. A empresa deverá publicar uma informação clara acerca dos motivos que possam justificar a não publicação de uma opinião (termos insultuosos, referência a terceiros , entre outros);
3. A empresa deverá contar com recursos humanos experientes na área da comunicação, bilingues, que escrevam com correção, que transmitam o tom comunicacional adequado, que possuam conhecimentos suficientes acerca do funcionamento da organização;
4. Será acrescentado ao manual de ética e conduta algumas observações acerca da intervenção dos colaboradores da SATA nas redes sociais, sempre que estejam identificados como tal;
5. As redes sociais não devem servir para suporte de comunicação de crise. Uma vez que a informação relativa a acidentes/incidentes carece frequentemente de contextualização, as redes sociais devem remeter informação complementar para o site institucional.

No decursos dos anos, algumas lições puderam ser aprendidas graças à presença da empresa no Facebook. Em primeiro lugar, o número de “amigos” da marca, excedeu largamente as expectativas; em segundo lugar, demonstrou ser a ferramenta de comunicação mais empática até à data; em terceiro lugar, a comunicação beneficiou da interatividade mesmo se por vezes as críticas à marca avolumaram-se; em quarto lugar, a possibilidade de responder online, dando conhecimento da resposta a outros passageiros impedia o avolumar de reclamações pelos mesmos motivos; em quinto lugar, graças à interatividade era possível verificar de que forma a empresa resolvia os seus conflitos, ou seja, a sua personalidade institucional podia sair reforçada e a sua honestidade também; em sexto e último lugar, comparativamente ao Facebook de companhias aéreas de maior dimensão (TAP, Virgin, American Airlines) o Grupo SATA acabava por ter mais seguidores, o que nos leva a concluir que em empresas e comunidades mais pequenas o Facebook é uma ferramenta muito apreciada.

Para concluir, diríamos que este novo veículo de comunicação demonstra ser um poderoso instrumento, sobretudo quando a informação a transmitir é curta e existe urgência na sua divulgação. Por outro lado, a custo muito reduzido promove produtos e serviços, através de uma mensagem persuasiva divulgada a partir do princípio de “passa-palavra”. A possibilidade de divulgação exponencial da mensagem e sua influência, é uma das maiores vantagens das redes sociais, e da mensagens divulgadas on-line. O Facebook demonstrou ser a ferramenta ideal para a prática do marketing vital. Esta nova ferramenta

será uma poderosa alavanca para as diferentes áreas da comunicação e, em particular, para as Relações Públicas.

3.5 A RENOVAÇÃO DOS SUPORTES DE COMUNICAÇÃO: A NECESSIDADE DE CONSTANTE INOVAÇÃO E ADAPTAÇÃO

A revista de bordo, como foi explicado no ponto 1.4 do Capítulo I deste relatório, mereceu desde cedo uma especial atenção, considerando que a sua coordenação terá sido o primeiro projeto à responsabilidade da proponente.

Embora existisse autonomia em relação aos temas referentes à empresa, a revista de bordo tinha sido um projeto herdado e com circunstâncias estabelecidas em contrato. Compreende-se que sendo um suporte de comunicação publicado e impresso por uma empresa externa, em regime de prestação de serviços, seria necessário salvaguardar a consistência e relativa constância do projeto. Assim sendo, as alterações introduzidas, ou a intenção de as introduzir, foram sendo comunicadas com tempo e de comum acordo com o parceiro de comunicação.

No ano de 2006/2007 procedeu-se à alteração visual do *layout* da revista. Antes, e já tivemos a oportunidade de explicar, a revista sofreu alterações nos conteúdos mas não na sua forma. Mas na transição de 2006/2007 foi possível, efetivamente, renovar o grafismo e refrescar alguns conteúdos que teriam uma linha editorial ligeiramente diferente. Contamos para isso com a colaboração da mesma equipa editorial e com a mesma empresa parceira, tendo efetivamente resultado o empenho de todos, num produto final mais consonante com a contemporaneidade e evolução da imagem intencional²¹ que procurávamos construir para o Grupo SATA. Mais tarde, em 2009 e por altura da alteração de imagem, todas as brochuras institucionais e promocionais sofreram alterações de fundo, quer no seu grafismo, quer na reformulação dos seus textos. A brochura de 32 páginas contendo o essencial acerca do Grupo SATA, cujo público-alvo seria bastante heterogéneo e cuja edição base seria feita em dois idiomas (Português e Inglês), bem como as brochuras mais específicas, destinadas à promoção de determinado destino ou ao suporte de um evento, em particular.

Foi então pensado transformar a revista de bordo num roteiro de viagens, com sugestões e dicas para quem procura descobrir novos lugares. Foi ainda considerando interessante incluir rubricas como “Passageiros Freqüente” e manter o “Diário de Bordo”. Nas primeiras duas, quer as sugestões

²¹ Imagem intencional segundo Justo Villafañe - É a imagem que a organização pretende induzir na mente dos seus públicos através da expressão da sua personalidade corporativa concretizada na sua identidade visual e na sua comunicação.

oferecidas quer o perfil dos passageiros frequentes escolhidos (maioritariamente figuras públicas) concorriam para o reforço da identidade da marca e dos seus valores.

Este suporte assumiu a dianteira de uma fase mais “empática “ da comunicação da SATA. Enquanto ainda não era expressiva a sua presença nas redes sociais (que surgiu mais tarde, a 20 de setembro de 2010) a revista de bordo procuraria assumir um tom de voz mais pessoal e relevante, com sugestões que procuravam adequar-se a um perfil heterogêneo de leitores.

Para que os conteúdos fossem igualmente interessantes para quem muito viaja como para quem faz da viagem a aventura de uma vida, foram estabelecidos protocolos de colaboração com publicações especializadas (Volta ao Mundo, Evasões, Visão Viagens) para que pudessem ser encontrados pontos de interesse comuns.

Esta decisão trouxe alguns benefícios :

- Conteúdos mais interessantes que elevaram a qualidade editorial da revista.
- A possibilidade de promoção dos destinos SATA noutras revistas de viagens.
- A elaboração de um banco de imagem de algumas figuras públicas, para a rubrica Passageiro Frequente e que permitiam criar momentos de contato futuros com estes “*opinion makers* “. (ex: ações de Relações Públicas, ofertas de Natal , etc)
- Colocar a revista Azorean Spirit por entre as revistas de referência no seu segmento.
- Elevar a qualidade global da revista em particular da sua componente fotográfica.
- Aproveitar as Capas da Revista para futuros projetos de Relações Públicas (ex: exposição da BTL , decoração de espaços interiores, ofertas das capas noutros suportes) .

Abaixo seguem alguns exemplos demonstrativos da alteração de *layout* e consequente evolução do grafismo da revista. Outros exemplos, serão apresentados em anexo.

3.6 A ASSESSORIA DE IMPRENSA

A Assessoria de imprensa embora tivesse sido sempre identificada como uma área sensível na organização, esteve durante vários anos a cargo da Direcção de Marketing e Vendas, mantendo um carácter essencialmente reactivo. Por diversas vezes protelada, era importante a decisão de designar alguém responsável por assessorar a imprensa. A importância que a assessoria de imprensa assume nas organizações não corresponde a um padrão. Diríamos que depende essencialmente da organização. E que neste caso, como noutros, é necessário que o responsável pela comunicação perceba a relevância que poderão assumir os media para a organização. A gestão da relação com os media é sempre um assunto sensível. Não deve ser ignorado por nenhuma organização. Não obstante, para determinado

perfil de empresas, é possível integrar a Assessoria de Imprensa como parte integrante da estratégia de Relações Públicas, considerando que possam não operar enquanto prestadoras de um serviço público, sendo a assessoria de imprensa, essencialmente, um ampliador das ações desenvolvidas pela empresa e com a pro-atividade necessária.

Ainda em 2003, enquanto decorria a fase experimental, houve a ocasião para lidar com os media por motivos diversos. As solicitações eram de vária ordem, e provenientes de diversas origens:

SOLICITAÇÕES MAIS FREQUENTES		
MEDIAS REGIONAIS	MEDIA GENERALISTA	MEDIA ESPECIALIZADOS
Justificação por atrasos na operação.	Novas rotas.	Novas rotas.
Justificação por cancelamentos na operação.	Resultados operacionais.	Novos serviços.
Plano de acção para reorganização da operação.	Resultados Financeiros.	Novos preços.
Justificação para queixas de passageiros / agentes / operadores.		Novas taxas.
Posição em relação a assuntos relacionados com o transporte aéreo.		Resultados operacionais e financeiros.
Programação para Verão e Inverno IATA.		Aquisição de nova frota.
Programação dos horários.		
Justificação acidentes / incidentes / interrupções no serviço.		

QUADRO 3.3 SOLITAÇÕES MEDIA

Enquanto os media regionais necessitavam de uma resposta quase diária e deveria a empresa saber equilibrar a inevitável reacção à necessária pro-atividade com media nacionais, internacionais ou especializados a abordagem surgia no domínio da Relações Públicas, ou seja, com o cuidado de incluir os media nos eventos da empresa.

A assessoria de imprensa foi sendo exercida em vários compassos e de forma diferente. Não que fosse esta a vontade do responsável pela comunicação, mas porque assessorar os media significaria contribuir para o melhor entendimento da organização. E neste contexto, a estratificação dos media foi sendo feita de forma natural, com supremacia de interesses demonstrado pelos media regionais (o que se compreende face à importância da empresa na regulação das acessibilidades ao Arquipélago).

Se por um lado, para os media regionais, a assessoria de imprensa cumpria um desidrato (a necessidade de ser manterem informados acerca da operação aérea e seu desenrolar) os media nacionais e supra

nacionais, recebiam a informação proveniente do GCI e, caso fosse relevante, interviriam solicitando esclarecimentos adicionais. Podemos no entanto dizer que quando operação aérea sofria descontinuidades (como foram exemplos as greves realizadas no verão 2007, falhas na operação aérea, aterragens duras ou problemas operacionais relevantes) todos os media, de forma indiscriminada, mantinham-se atentos e aguardavam respostas rápidas, de preferência transmitidas através de voz, ou de voz e imagem. Em resumo, tornava-se essencial pensar que o GCI estaria efetivamente apto a responder aos media em qualquer circunstância e a qualquer momento.

A experiência adquirida ao longo do primeiro ano, cedo antecipou a necessidade de trabalhar a comunicação de uma forma muito estruturada. Era importante estar preparado para diários e por vezes numerosos contatos dos media; era necessário conhecer minimamente os media nos países em que o Grupo SATA mantinha presença assídua; seria necessário preparar a equipa para receber os inquéritos dos media em, pelo menos, dois idiomas (inglês e português); seria necessário ampliar a capacidade de resposta através da criação de um Call Center dedicado aos media a acionar sempre que a situação o justificasse; por último, seria necessário assegurar a comunicação da empresa 24H por dia / 7 dias por semana, considerando que uma companhia aérea internacional nunca deve parar de operar.

Considerando o exposto, é um facto que a resposta atempada aos media, bem como a disponibilidade demonstrada pela equipa, tornou mais frequentes os contatos com a imprensa. Naturalmente, apesar de ser uma situação que apresenta benefícios para a empresa uma vez que pode aumentar a sua notoriedade através do trabalho integrado de Relações Públicas e Assessoria de Imprensa, esta condição tornava-a forçosamente mais exposta e vulnerável às diversas interpretações que eram feitas pelos jornalistas.

Foi possível perceber a delicadeza destas funções, por um lado, e o contributo que a Assessoria de imprensa e as Relações Públicas podem oferecer à empresa.

Ao longo da aprendizagem empírica, as leituras e a formação ajudaram a superar dificuldades e a adquirir novos conhecimentos. Em particular, destacam-se as formação em *Crisis Communication e Crisis Management* ministradas pela ²²IATA e pela ²³Kenyon International.

Ao longo dos anos, procuramos não menosprezar, e aplicar, alguns princípios éticos e de respeito mútuo que tornavam a relação com os media uma relação profícua.

²² International Air Transport Association

²³ Kenyon International Emergency Services

3.6.1 LIDAR COM OS MEDIA

1. Compreender como funcionam as várias redações e o ritmo a que estão obrigados os jornalistas;
2. Compreender as motivações do jornalista: uma história original, um acontecimento excepcional ou ser o primeiro a contar uma novidade;
3. Saber que o jornalista tem tanto interesse em preservar a sua fonte quanto o Relações Públicas terá em estabelecer uma relação de mútuo interesse;
4. Ter consciência de que a conquista de notoriedade tem dois lados. E neste caso é necessário estar preparado para os reverso da medalha: perguntas incómodas, títulos sensacionalistas, necessidade de estar mais atento ao que se publica;
5. Ser honesto; explicar com detalhe as questões técnicas; ser pontual nas resposta; ser sempre cortês; dar igualdade de circunstâncias a todos sem menosprezar os órgãos sociais de menor prestígio;
6. Ser rigoroso e efetuar um *media clipping* diário com análise de conteúdos mensal por forma a estabelecer um barómetro da marca;
7. Separar o marketing da comunicação. Comunicação é informação; marketing é promoção. Ao jornalistas devemos a informação e os factos.

3.7 A COMUNICAÇÃO DE CRISE

"It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it. If you think about that, you'll do things differently". Warren Buffet

Esta citação de Warren Buffett²⁴ é frequentemente mencionada quando se aborda o tema da crise nas empresas. Assustadoramente verdadeira, mesmo se os cinco minutos parecem um exagero, e mesmo quando a vida empresarial é pautada por um percurso consistente. Se a comunicação não reage adequadamente numa altura crítica da vida da empresa, coloca em causa todo o trabalho de uma equipa; o presente, o passado e, por vezes, o futuro.

²⁴Warren Edward Buffett é um investidor e filantropo americano. É o principal acionista, presidente do conselho e diretor executivo da Berkshire Hathaway. Constantemente citado na lista das pessoas mais ricas do mundo, ocupou o primeiro lugar em 2008. Amplamente considerado o mais bem sucedido investidor do século XX, é conhecido como o Oráculo de Omaha, em homenagem à sua terra natal.

Thierry Libaert na obra *La Communication de Crise* refere-se à crise da seguinte forma “La crise engendre un phénomène paradoxal qui repose sur un maelström²⁵ d’incertitude croissantes, une impossibilité technique de réponses univoques et une demande publique d’explication claire, simple, unique. Plus la crise apparait complexe, plus le besoin de se raccrocher à une réponse indiscutable s’accroît ” (Libaert, 2013: 13). E na realidade, esta resposta indiscutível só poderá ser trazida pela comunicação de crise que, de forma geral, fica ao cuidado do responsável pela comunicação da empresa, mesmo quando não é ele o porta-voz da mensagem.

A comunicação de crise é uma componente da comunicação da empresa. Não pode ser dissociada desta tal como a comunicação interna não pode ser dissociada da estratégia de comunicação institucional. A comunicação de crise é igualmente uma expressão da marca e da sua voz. Iria até ao ponto de afirmar que é a expressão mais fiel da marca. Diz muito sobre a organização interna da empresa e é capaz de desvendar muitos segredos das marcas. É possivelmente por isso que hoje, bem mais do que ontem, percebemos que as empresas de maior dimensão estão preparadas para responder em caso de crise, parecendo que tinham tudo previsto antes do acontecimento.

Não é possível prever tudo. E é mesmo imprevisível a dimensão da crise, que por vezes assume a forma de um turbilhão de água. Mas duas constatações são hoje evidentes:

- a) As crises são cada vez mais antecipadas e as respostas ponderadas e testadas antes que a crise aconteça;
- b) A crise aparece cada vez menos como um ato isolado, mas como sendo o resultado de uma série de disfunções que vão acontecendo ao longo do tempo.

Em teoria, é possível identificar, através de um sistema de controle de qualidade ou de *crisis management*, onde se encontram as nossas maiores fragilidades e dar prioridade à sua resolução. Por outro lado, a identificação das fragilidades faz surgir o problema e a necessidade de encontrar ferramentas que possam atenuar a severidade dos acontecimentos.

As companhias aéreas são particularmente sensíveis à questão da Gestão de Crise. Por entre outros motivos, está o facto de transportarem vidas humanas a bordo e do acidente ser considerado um acontecimento absolutamente devastador para uma companhia aérea. Muitas foram as companhias aéreas que, na sequência de um acidente, acabaram por falir. Porém, quando as empresas são capazes de responder de forma honesta e pró-ativa às crises que surgem ao longo da sua vida empresarial, poderão sair reforçadas e conquistar maior notoriedade. Em qualquer circunstância, esta será sempre uma situação limite para uma empresa. Tudo se joga num curto espaço de tempo. Para a comunicação é

²⁵ Grande turbilhão de água.

,decisivamente, a prova de fogo. Estar minimamente preparado não é, então, uma opção. É a obrigação de qualquer profissional.

A aviação europeia, felizmente, é pródiga em regulamentação para o transporte aéreo de bens e de pessoas. É igualmente severa no que respeita ao sobrevoo dos céus europeus. No âmbito aturado trabalho, foi criada em 1948 a IATA (Associação Internacional de Transporte Aéreo) que tem, desde então, procurado legislar e regular o setor. Com o surgimento de novas companhias aéreas, particularmente na Europa, surgiram ainda a EASA (European Safety Aviation Authority) com o intuito de colaborar no esforço de uniformização de critérios para que as companhias europeias operem nas mesmas circunstâncias. Tanto a IATA como a EASA são entidades reguladoras e referências incontornáveis na aviação. Ao longo dos anos, ambas têm procurado encontrar novas soluções, adaptadas a novos tempos, com o objetivo de elevar o nível de segurança e conforto do transporte aéreo mundial e, em particular, europeu.

É neste contexto que emerge, com crescente importância, o debate sobre a necessidade de todas as companhias aéreas membros da IATA possuírem, obrigatoriamente, determinadas certificações que são o garante da sua excelência operacional. A certificação IOSA, por exemplo, surge neste contexto e determina quais os requisitos para a obtenção da certificação de excelência. Nestes requisitos encontra-se uma equipa interna que permita responder em caso de crise mediante a elaboração de um *Emergency Response Plan*. Deste plano de resposta, são extraídos manuais, que ditam procedimentos, que nomeiam responsáveis e fluxos de comunicação ambos testados em exercícios e simulacros. A comunicação de crise (ou *crisis communication*) faz parte integrante do Plano de Emergência e contém um capítulo destinado ao responsável pela comunicação da empresa que, por sinal, deve fazer parte do Comité de Emergência.

Abaixo, e de forma sucinta, abreviamos em tópicos, o conteúdo de um plano de comunicação de crise. Neste ponto, deverá ser referido que a proponente a mestrado foi nomeada para a coordenação do primeiro *Emergency Plan* e a elaboração do primeiro Manual de Emergência, trabalho desenvolvido em colaboração com outros dois colegas da área da Segurança e da área de serviço a passageiros.

3.7.1 PROCEDIMENTOS TIPO

No âmbito do Manual de Comunicação de Crise e constante do Plano de Resposta à Emergência (Emergency Response Plan) foram criados alguns procedimentos no sentido de organizar

atempadamente as áreas de responsabilidade e com o objetivo de evitar perdas de tempo e dúvidas acerca do fluxo de ações a empreender caso uma crise grave venha a ser despoletada.

1. O gabinete de comunicação & imagem (GCI) é responsável pela coordenação de toda a comunicação de crise.;
2. Todas as intervenções, de todos os colaboradores e dirigentes da Empresa, devem ser acompanhadas pelo GCI;
3. O GCI deve disponibilizar um elemento para o comité de crise e assegurar a presença nas equipas a deslocar ao local do acidente/incidente;
4. Nenhum comunicado deve ser enviado antes de ser autorizado pelo comité de crise depois de comprovados todos os factos;
5. Deve ser respeitado o direito à privacidade de todos os envolvidos bem como salvaguardados os procedimentos de segurança da responsabilidade das autoridades e equipas de investigação;
6. Nenhum comentário deve ser efectuado até ao total apuramento dos fatos;
7. O GCI fica encarregue de reunir os media e de planear os media briefing em local apropriado e com os seus técnicos apropriados;
8. O GCI deve ter pronto a distribuir (em mãos ou online) um Media Brief Pack contendo o seguinte:
 - Breve síntese histórica;
 - Malha de rotas;
 - Tipos de aeronave e características técnicas;
 - Nomes e formação da equipa de gestão;
 - Principais Certificações Operacionais.
9. O GCI ficará encarregue de monitorizar os media e o social media durante a crise e depois desta;
10. O GCI deve acionar o Media Callcenter de emergência afim de receber os telefonemas dos jornalistas.

Como se pode depreender todos os tópicos pressupõem organização e preparação prévia, considerando a necessidade de organizar equipamento e recursos humanos treinados a responder à circunstância anormal e frequentemente stressante.

Ao longo do ano, o GCI preparava um conjunto de instrumentos que permitiam, em caso de crise grave, evitar percas de tempo e dispersões.

Entre estes encontravam-se:

- Um *Brief Pack* contendo informação geral sobre a empresa²⁶;
- *Press Releases* com mensagem pré-formatadas em que é apenas necessário preencher campos referentes ao tipo de aeronave, aeroporto de partida e destino, número e passageiros a bordo e matrícula da aeronave; hora prevista de aterragem. A restante informação (contatos, media center, linha de emergência, logótipo da empresa) mantém-se, em princípio, inalterada;
- Um dispositivo técnico mínimo (microfones, mesa de som, placas de identificação);
- Registos de matrículas, horas de voo, data de fabrico, data de entrada ao serviço na companhia, últimas manutenções (registo a atualizar em permanência);
- Base de dados *Media* atualizada; (contatos, moradas)
- Grupo de destinatário organizado para envio rápido de comunicados.

Qualquer crise, segundo Bertrand Robert e Daniel Verpeaux, (Robert e Verpeaux, 1991: 85) ambos executivos do grupo Franco, produz um conjunto de características comuns :

- 1) Perda de confiança no interior da organização causadora da crise e no seu ambiente: acionistas, fornecedores, associações profissionais;
- 2) Investigações exaustivas por parte dos meios de comunicação, para os quais a variável “conflito” constitui o terceiro factor de seleção das notícias;
- 3) Incerteza nos clientes da empresa, o que frequentemente se traduz em perdas de contratos ou na alteração da sua assiduidade comercial;
- 4) Popularidade imediata das vítimas inclusive naqueles casos em que essa categorização seja duvidosa;
- 5) Intervenção dos poderes políticos.

Encontramos consenso nos autores consultados ao afirmarem que do ponto de vista comunicativo a empresa converte-se num objeto mediático em que todas as suas atuações sofrem um importante efeito de ampliação. Existe outro aspeto que os autores referem de uma forma transversal: a necessidade de adotar uma atitude preventiva por forma a conseguir que, em situações anómalas e de grande tensão, seja possível não improvisar.

Neste particular, destaca-se o trabalho desenvolvido com a empresa de *Emergency Services Kenyon International* (www.kenyoninternational.com) durante os últimos dois anos, que permitiu adquirir um capital de experiência nesta área. Para além do serviço de organização, preparação de manuais,

²⁶ Anexo VII. Por razões de confidencialidade, a informação publicada foi parcialmente alterada.

28 © KENYON INTERNATIONAL crisis communication training

Não poderíamos terminar este capítulo sem introduzir uma reflexão.

Nos últimos anos, e como ilustra o último slide deste esquema que acima se encontra, as redes sociais e os dispositivos móveis, vieram alterar substancialmente a dinâmica das crises e o planeamento da resposta à crise. Embora as boas práticas se mantenham inalteradas e seja efetivamente importante estar consciente que a resposta pode ser antecipada.

Se, há alguns anos, as notícias surgiam por meios diferidos sendo a companhia aérea ou os implicados (aeroportos, controle oceânico, torre de controle) seriam os primeiros a conhecer a ocorrência e, eventualmente, seriam capazes de prever a dimensão da crise, hoje as notícias são emitidas em direto, via redes sociais, sem filtro e cuidado de edição, e muitas vezes através das próprias vítimas.

“La multiplication des telephones portables offrant la possibilité d’enregistrer (photos ou vidéos) puis de les diffuser sur des sites de partage en ligne (You Tube , Daily Motion) fais de chaque possessor un reporter créateur ou amplificateur en puissance ” (Libaert, 2013: 27). Disso foram exemplos os acidentes da Asiana (São Francisco, 2013) da US Airways quando a aeronave amareou no Rio Hudson (Nova York 2009); a filmagem (feita por um transeunte) do avião da TAP que perdeu peças da fuselagem minutos após a descolagem (Lisboa, 2014); ou o filme enviado por um passageiros que se encontrava a bordo do A380 da Quantas, a caminho de Singapura, quando se depara com um dos motores a arder. Antes da aterragem de emergência ter sido realizada, já o Mundo percebia o que se passava a bordo (Singapura, 2010).

Este novo comportamento da comunicação encontra-se um pouco por todo o lado. Hoje os media tradicionais, são considerados os “legitimadores” da notícia, já que a internet ainda não se terá transformado numa fonte totalmente credível. Estas novas circunstâncias fizeram com que se alterassem, igualmente, os pressupostos da comunicação de crise do ponto de vista da empresa. Se as boas práticas recomendavam uma reação (sob forma de comunicado oficial) proveniente da empresa, nas primeiras duas horas que se seguem à ocorrência, hoje, as boas práticas mandam reagir logo que possível, 5 minutos depois se forem capazes, através das redes socais e meios de comunicação que se encontram ao dispor. E se a empresa pouco sabe e nenhum facto foi ainda apurado, então limita-se a dar conta do conhecimento da ocorrência e informar acerca do que está a ser feito (plano de ação, número de emergência acionado, media *call center* disponível). Em suma, dá conta que sabe, comunica que está acionar um plano de contingência, faz saber de que forma pode ser contactada. Passos simples que resultam no primeiro ponto positivo para a empresa: consciência (*acknowledgment*) e preparação. Apontam as estatísticas que a cada 50 anos uma companhia aérea regista um acidente grave. Mesmo as consideradas “muito” seguras. Algumas terão um registo pior e por entre as piores encontramos as que

menos se preparam para a crise. Chega a ser curiosa a relação: quanto mais as empresas se preparam para a crise menor será o risco desta realmente acontecer. E porquê ? Pensa-se que o *Crisis Management*²⁹, pressupõe, antes de mais, uma política de prevenção do acidente e dos incidentes. Ou seja, quem se predispõe a trabalhar de acordo com as melhores práticas significa que aceita submeter-se a periódicos testes de “esforço” e submete-se a simulacros, treinos, *briefing’s* e *debriefing’s*, e revendo o plano, a par e passo, no sentido de corrigir o que não está mais adequado à realidade da empresa. Uma empresa que atua de acordo com as regras de organização do *Crisis Management* terá inevitavelmente melhor preparada para enfrentar qualquer ocorrência.

O mesmo raciocínio se aplica à Comunicação de Crise. Ser porta-voz de uma companhia aérea significa ter uma breve janela de oportunidade para mostrar o trabalho de muitos através da voz e da imagem de apenas um. Uma enorme responsabilidade que se acentua quando a situação vivida é de caos, de drama e pautada pela sucessão de acontecimentos que dificilmente se podem prever.

O pior que pode acontecer a uma companhia aérea será um acidente de aviação. No entanto, quando este ocorre não é impossível receber a compreensão e o reforço de confiança por parte dos diversos *stakeholders*. A experiência de mais de cem anos de exercício da empresa de *Emergency Services* Kenyon International³⁰ comprova-o. Os *stakeholders* conseguem ser compreensivos desde que a empresa demonstre que tudo fez para :

- 1) Evitar a crise.
- 2) Atenuar os efeitos da crise
- 3) Cuidar dos que foram afectados
- 4) Procurar corrigir o que pode ter estado na origem da crise.

A ideia é tão simples quanto complexa : o melhor escudo anticrise é uma Imagem Positiva ...” refere Justo Villafañe (1998: 297). Uma imagem positiva, garantida através de uma certa optimização dos resultados das políticas funcionais, consegue-se através da gestão quotidiana da personalidade e da cultura corporativas, isto é, administrando as políticas formais, as quais se baseiam primordialmente na comunicação, o mesmo instrumento com que se combatem as crises “.

Não nos alongaremos muito esta reflexão, que levar-nos-ia por territórios que não serão diretamente relacionados com a comunicação. No entanto, é indiscutível que o passado de uma empresa assume particular importância quando uma crise ocorre. Quando é possível demonstrar ao mercado de que

²⁹ Processo através do qual uma empresa lida com os eventos que constituam ameaça à empresa, aos seus *stakeholders* ou ao publico, em geral.

³⁰ http://www.kenyoninternational.com/pdf/training/Commercial_Aviation-12_Principles.pdf

tudo foi sendo feito para que as crises não ocorram (e esta percepção constrói-se através da comunicação) o mercado aceita-a como uma infelicidade e não como o resultado de uma gestão negligente.

Então como se prepara um estrutura de comunicação para ser capaz de enfrentar o pior cenário?

“Il faut avoir le courage de poser des questions, surtout quand on n’a pas les réponses, et encore plus s’il s’agit de questions taboues, parce que les crises de demain, c’ est souvent le refus des questions d’aujourd’hui “(Libaert, 2008: 11)³¹.

Se não é possível prever quando ocorre a crise é possível, pelo menos, prepararmo-nos para responder à crise quando esta ocorra. Há um conjunto de características comuns que se encontram nas crises das empresas e que podem servir de indicador para a elaboração de um plano de resposta preventivo. A saber³² :

A fase aguda: Corresponde à fase da ocorrência. Frequentemente acontece de um momento para o outro, de forma muito rápida (ex: acidente de aviação, afundamento de petroleiro, explosão de gás, etc.) ou menos dramática mas súbita (publicação de um relatório, retirada de um produto do mercado por suspeita de envenenamento, etc.) ou mais lenta mas igualmente potenciadora de situações de crise que se avolumam (greves). O apogeu dos media ocorre nesta fase.

A fase crónica: A crise atingiu o seu apogeu e, progressivamente, o interesse por parte dos media diminui. Procura-se renovar o interesse, trazendo novos pontos de vista, por forma a esgotar o assunto. É uma fase que pode ser igualmente sensível para as empresas, sobretudo para as que terão ignorado os sucessivos aviso produzidos na fase preliminar. Pode trazer um crescendo de problemas para resolver, ou uma diminuição destes. Depende da empresa e da forma como foi capaz de gerir as fases anteriores.

A fase da cicatrização: É uma fase frequentemente menosprezada pelas empresas. É quando os media já não fazem eco do acontecimento. No entanto, é nesta fase que as empresas devem colocar o seu esforço, de longo prazo, uma vez que uma crise nunca desaparece totalmente, por cinco principais razões: 1) os danos materiais da crise podem ser devastadores para a empresa; 2) porque a internet e os motores de busca conservam a memória da crise; 3) porque os media utilizam outras crises , mais antigas, para colocar outros acontecimentos em perspectiva; 4) porque os procedimentos jurídicos são complexos e estendem-se ao longo de anos; 5) porque o consumidor é desconfiado por natureza e retém na sua memória o nome das empresas que estiveram envolvidas. No entanto, esta fase permite

³¹ Libaert, Thierry “ La Communication de Crise” Dunod, Paris, 2008

³² As tres fases da Crise . Villafañe, J. (1993), *Imagem Positiva*, Ed. Silabo, p. 305

fazer o balanço das lições aprendidas e procurar melhorar o desempenho da empresa. É nesta altura que as empresas podem demonstrar ao mercado a sua resiliência e a sua honestidade, podendo, eventualmente, fortalecer a sua notoriedade e a sua imagem.

3.7.2 A CRISE NO INTERIOR DA EMPRESA

Nos últimos anos temos vindo a assistir, sobretudo nas empresas públicas, a um crescendo de crises motivadas pelo descontentamento dos trabalhadores. Este descontentamento dá origem a greves e interrupções nos serviços, em particular, no transporte aéreo e terrestre.

Os efeitos de uma crise no interior da empresa são por vezes mais difíceis de prever do que a despoletada por fatores externos. Por um lado, porque se trata de uma crise privada, em que os problemas que dizem respeito ao funcionamento da empresa acabam por ser escrutinados em praça pública. Por outro lado, porque surgem no interior da empresa, feridas que são difíceis de cicatrizar. Afinal são de um lado e de outro da “barricada”, representantes da empresa que se submetem à avaliação da opinião pública. É muito difícil que as empresas, no seu todo, possam sair reforçadas na sua identidade, depois de confronto interno que resvala para a esfera pública. Os últimos anos foram particularmente fecundos em exemplos de comunicação crise desencadeados na sequência de uma ação provocada pelos próprios colaboradores da empresa. Por entre eles encontra-se, por exemplo, o célebre caso da Domino's Pizza em que dois funcionários resolveram filmar a confecção de uma pizza deliberadamente sabotada pelos próprios. O vídeo, particularmente repugnante, tornou-se viral. Obrigou a uma tomada de ação, por parte do Presidente da empresa que utilizou os mesmos meios (YouTube) para comunicar com os seus funcionários e com os seus clientes. É considerado um *Case Study* por dois motivos: por um lado porque representava o que de pior podem fazer os colaboradores à sua empresa quando pretendem vingar-se desta; e por outro lado, porque demonstrava como uma atitude sincera e pro-ativa por parte do Presidente da Domino's, pode evitar o descalabro da Marca. Com o intuito de preservar a reputação da empresa, e de alertar os colaboradores para as diferentes leituras que os cibernautas em geral, e os media, em particular, fazem dos comentários que são colocados online, através de meios como o Facebook, Twitter ou outras redes semelhantes, o Grupo SATA no ano de 2010 (ao rever os valores da marca e re-estruturar o Manual de Acolhimento a distribuir por todos os funcionários das empresas) decidiu incluir um parágrafo relativo à política de participação dos colaboradores nas redes-sociais quando identificados como tal.

Na verdade, este foi sempre um assunto delicado, pois era claro que havia que preservar o direito à liberdade de expressão de cada um, contudo, existia a necessidade de alertar para possíveis efeitos nefastos na imagem da empresa quando são os próprios funcionários a criticar o funcionamento da organização em que trabalham. Embora nem sempre fosse o caso, para a opinião pública, e para os media, a versão de um funcionário é tida como verdadeira.

O estudo da comunicação nas organizações enriquece-se, todos os dias, por via das reflexões que as divergentes situações originam e através de novas situações de crise provocadas no interior da empresa, por via das redes-sociais. A poderosa ferramenta, é tão excepcional quanto perigosa.

Neste particular, entende-se que a comunicação institucional deverá revestir-se de um papel formativo, indicando um caminho de conduta, quase como se um colaborador fosse como um membro mais novo da família, a quem devemos alguns ensinamentos. Os que não se ajustam à cultura devem ser afastados da organização, pois a longo prazo a relação corre o risco da deterioração; por seu turno, a organização deverá estar atenta aos sinais de descontentamento, pois são eles o primeiro sinal de uma crise eminente. E se esta parte do interior da empresa, é tanto pior, pelos motivos que acima evocamos. É incontestável que a Marca, no seu todo, o seu bom nome, são julgados em situação de crise de forma impiedosa. Os cinco minutos de que nos fala Warren Buffet podem ser suficientes para que uma empresa deixe de ter uma boa reputação e passe a ser julgada e condenada. Em circunstância de crise, as empresas são escrutinadas nos diversos ângulos e postas à prova nas suas diversas competências. A empresa é despida. Senão vejamos:

- **TÉCNICO** - Capacidade técnica demonstrada antes e durante a crise;
- **COMUNICACIONAL/ INFORMATIVO** - Capacidade de providenciar informação factual e credível em tempo útil;
- **ESTRATÉGICO / GESTÃO** - capacidade de gestão demonstrada;
- **LEGAL** - Respeito pela lei e rectidão na resolução dos processos;
- **ÉTICO** - Comportamento para além da lei. Capacidade de avaliação das situações de forma ética e moral;
- **POLÍTICO** - O comportamento da empresa será avaliado a nível político. Quando se trata de uma empresa pública a complexidade e o peso desta avaliação aumentam consideravelmente;

- HUMANO E SOCIAL - As crises internas são particularmente perigosas neste particular. A resposta da empresa será avaliada através da sua sensibilidade para questões do foro mais subjetivo tais como a compreensão e a responsabilidade social.

Se pensarmos no significado e no trabalho que está por detrás de cada um dos temas elencados acima compreendemos a expressão de Warren Buffett. São 20 anos para construir uma reputação e 5 minutos para perdê-la.

3.8 A COMUNICAÇÃO INTERNA

“Ninguém pode presumir que a pessoa à sua frente sabe menos, e numa empresa, a informação que interessa não se difunde pelos canais oficiais e formais, chega sobretudo pelos ecos de ações, decisões e atitudes. Esses ecos difundem-se junto à máquina de café, na única varanda do edifício onde se pode fumar, por SMS ou por “ Messenger”, por telefone ou simplesmente por email. O que não falta são canais de comunicação a fluir sem controlo” (Grilo, 2013: 126)

Rui Grilo, gestor e co-autor da obra supra citada *Terror ao Pequeno-Almoço, a Gestão que preferia não conhecer* é doutorado em Mudanças Organizacionais, e tem dividido a sua carreira entre o sector público e o sector privado.

Reflete na sua obra preocupações de um gestor contemporâneo, que se preocupou em abordar a liderança e a gestão sob um ângulo das pessoas e não apenas o dos números.

Não poderíamos dizer que a importância que as “pessoas” assumem nas organizações será uma tendência crescente, pois na realidade ela vem sendo expressiva, e cada vez mais, desde a era Taylorista³³ do trabalho. Terão certamente contribuído para isso, a formação e a educação dos colaboradores das empresas que, muitas vezes, dominam os novos conceitos de gestão que deixaram de ser o conhecimento exclusivo dos Administradores.

Se ontem era apenas necessário assegurar uma remuneração a tempo, hoje junta-se à pontualidade e seriedade da contratação, a difícil tarefa da gestão das expectativas e a necessidade de reter os melhores talentos. Podemos dizer que, no quadrante dos recursos humanos, tudo se complicou. E do lado da comunicação, inevitavelmente, as competências multiplicaram-se.

³³ Um modelo desenvolvido pelo engenheiro norte-americano Frederick Taylor, baseado no aumento da eficiência através da especialização das tarefas, onde a racionalização do trabalho e a divisão das mesmas entre os colaboradores impera, com o objectivo de tornar “a máquina bem oleada”. Esta visão modelar tem sido dominante em diversas áreas.

Complicou-se a tal ponto que passou, decididamente, a ser uma função estratégica tomada de forma autónoma e em paridade com outras áreas estratégicas da empresa. Em termos de organização da sua comunicação, as opiniões dividem-se: em alguns casos a direção de comunicação assume a responsabilidade da comunicação; noutros casos a direção de recursos humanos estabelece as normas e concretiza os projetos de comunicação interna. Em ambos os casos, por uma questão de coerência, é importante que a direção de comunicação possa participar da elaboração de conteúdos ou da monitorização da imagem visual do suporte de comunicação interna. A comunicação interna é uma parte importantíssima do reforço da identidade corporativa e visual, logo, deverá estar alinhada com a restante estratégia de comunicação da empresa.

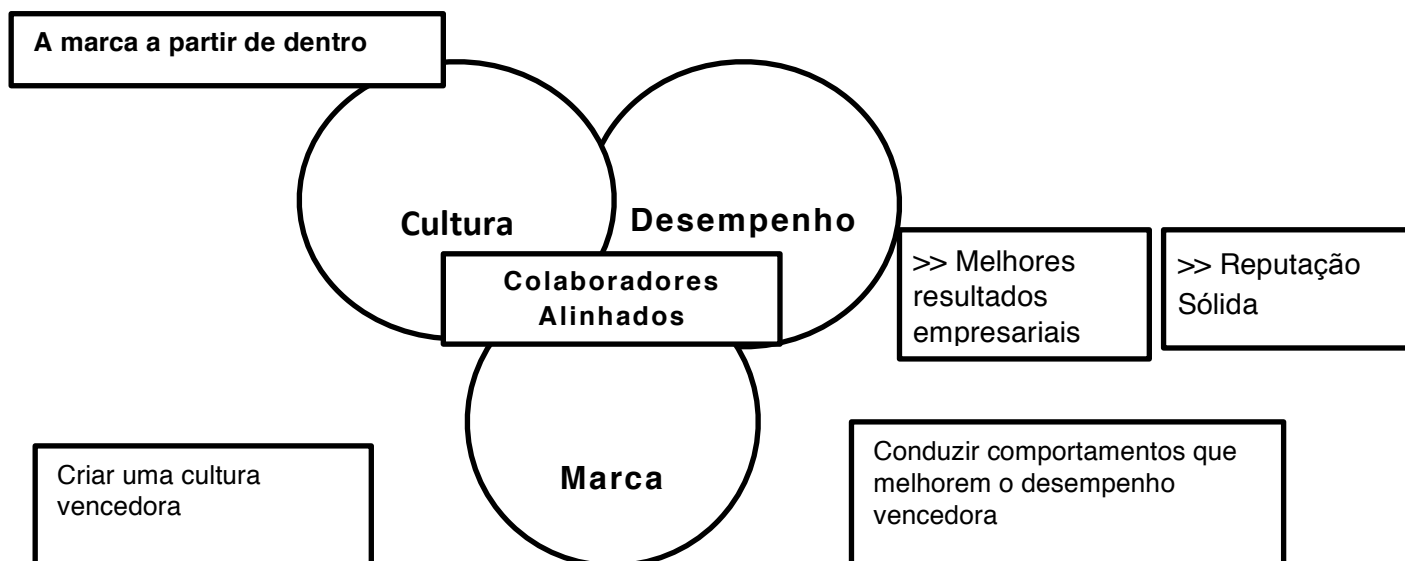
Já havíamos antes referido que não há concretização de objetivos de gestão sem comunicação interna. Seja esta de que forma for, e através dos meios que forem, existe uma relação de dependência. Segundo Justo Villafañe, a sua principal função é apoiar estruturalmente o projeto empresarial, seja qual for a opção estratégica em termos de gestão “. (1998 : 245)

No caso prático a que este relatório se reporta, a relação entre a comunicação e os recursos humanos foi sendo forjada ao longo do tempo e por inerência de alguns projetos comuns. Pode-se dizer que à data da chegada da proponente à empresa, a Direção de Recursos Humanos tinha à sua responsabilidade a comunicação funcional para o universo de 1500 colaboradores. Esta comunicação funcional, surgia no sentido de ver cumpridas determinadas tarefas e de dar conta de processos que ocorriam na empresa. Era uma comunicação essencialmente informativa assente no pressuposto de que *“a incerteza que gera uma informação escassa ou pouco clara sobre o futuro da empresa ou do individuo dentro dela, produz altos níveis de estresse e ansiedade”*.(Villafañe, 1993: 245).

São os colaboradores os principais embaixadores da sua empresa e indubitavelmente o seu maior ativo. Uma empresa que não é um bom local para se trabalhar, dificilmente será uma empresa apaixonante, extraordinária e inovadora. E é nestas duas premissas que repousa o sucesso a longo prazo.

Uma Marca constrói-se, acredita-se, de dentro para fora. Colaboradores, valores, cultura, comunicação interna estão absolutamente interligados.

Deborah Bowker, na obra O Mundo das Marcas (Clifton, 2010: 167), reproduz um esquema desenvolvido pela empresa de Relações Públicas e Comunicação Burson-Marsteller que resume o objetivo o resultado prospectivo da comunicação interna.



Esquema criado pela Burson- Marsteller³⁴ para explicar a importância dos colaboradores na construção da marca.

Diríamos que a partir de 2004 a comunicação interna começou a fazer parte das tarefas das quais o GCI estava encarregue, sempre em estreita colaboração da Direção de Recursos Humanos. Não obstante, é um facto que a paternidade da comunicação interna manteve-se em terreno partilhado, sendo da responsabilidade da comunicação, a organização e a redação de conteúdos. Procurou-se, ao longo dos anos, estreitar as relações com a Direção de Recursos Humanos no sentido de tornar mais relevante este suporte que começou por ser um meio de difusão das ações externas da empresa.

Sendo necessário dar um primeiro passo, começou-se por reativar um boletim informativo, transformado num formato revista A4 a que se chamou "Azorean Spirit" em consonância com o Baseline da Marca "Touch the Azorean Spirit".

Foi um primeiro passo que permitiu aferir reações superar parte da lacuna existente em termos de comunicação interna.

Com o recuo, seria possível identificar claramente as fragilidades deste bem intencionado projeto, sendo que um dos principais entraves ao seu sucesso de longo prazo foi ter sido criado com o intuito de relatar o que se fazia na empresa e não com um objetivo de acompanhar ou contextualizar as decisões estratégicas vindouras. Para sintetizar a questão, teria sido necessário começar pela pergunta: "O que queremos atingir com este suporte de comunicação interna?", incluindo nesta discussão o Conselho de Administração e a Direção de RH.

³⁴ Burson-Marsteller . Agencia multinacional americana dedicada às Relações Públicas.

Neste primeiro projeto de comunicação interna, cuja componente gráfica encerrava um particular desejo de inovação, os recursos humanos seriam essencialmente informados acerca de ações promocionais que ocorriam no exterior da empresa. Não haveria, por esta altura, componente formativa ou de transmissão de valores corporativos no sentido a que se refere Justo Villafañe (2003: 258) aproveitando todas as sinergias e contextualizando atuações de variada procedência gnoseológica (informativas, publicitárias, pedagógicas, psicossociológicas, etc) no devir da empresa com táticas e estratégias decididamente comunicativas e uma finalidade única.

Partia-se do pressuposto de que os colaboradores deveriam ser os primeiros informados sobre o que a empresa publicaria nos próximos tempos e das ações em que a empresa se envolveria. É uma opinião igualmente partilhada por muitas organizações e autores e que constitui uma razão incontestável do ponto de vista da justificação do investimento destinado à comunicação interna *“La communication interna permite poner en comun el conocimiento que genera la actividad cotidiana de la organización. Posibilita a sus miembros compartir experiencias e información, tomar decisiones e convivir”* (López, 2007: 72). Porém, é hoje fácil concluir que, mesmo sendo considerada por muitos autores uma componente importante da comunicação interna, não será este o seu objetivo de médio e longo prazo. Na opinião de Justo Villafañe as funções da comunicação interna dentro da empresa regem-se por três princípios gerais: 1) a sua integração na gestão da empresa; 2) a avaliação permanente do clima interno e 3) a adoção de uma perspetiva estratégica.

A partir desta filosofia geral, é possível abordar o desenvolvimento e a gestão da comunicação interna que compreenderá, segundo o mesmo autor, quatro fases: o diagnóstico; o planeamento; o plano de ação e o acompanhamento

É um facto que para que este processo seja realizado de forma eficaz, e consistente para toda a organização, exigirá tempo e dedicação. Nas pequenas empresas esta função surge por via da acumulação com outras funções de maior responsabilidade. Não significa que não seja endereçada, mas sendo, será sempre mantida por força da necessidade de cumprir com um *“deadline”* de publicação que marca o ritmo do projetos, menosprezando os objetivos de longo prazo (reforço da motivação e união dos colaboradores para alcançar a mobilização conjunta).

A intromissão da comunicação interna como parte integrante das funções a desempenhar pelo GCI surgiu de forma pouco planeada e para superar o desidrato. Era necessário fazer algo, e por falta de melhor alternativa, o GCI procurou responder ao desafio. Como noutras circunstâncias, nem sempre a sucessão de acontecimentos ocorre da melhor forma, ou de forma muito estruturada, simplesmente

surge e quando surge, urge agir. Foi o caso.³⁵ A este propósito podemos ainda refletir a opinião de Westphalen para quem “a comunicação interna de uma empresa deve ser exercida por um Executivo ligado à direção de pessoal ou à da comunicação, que venha a desempenhar um triplo papel : observador do clima interno, executor de contínuos programas de comunicação interna e criador de conteúdos que alimentem os canais estabelecidos ” (Villafañe 1998: 253).

Para que o desenrolar deste processo possa ser coerente com a estratégia da empresa é necessário que este executivo possa estar em contato direto com a Administração e em contato permanente com a Direção de Recursos Humanos. Nem sempre acontece, quer pela falta de tempo, quer pela irrelevância que é frequentemente atribuída aos assuntos internos.

Continuando, diríamos que no Grupo SATA, no decurso dos anos a que reporta este relatório, a comunicação interna conheceu períodos distintos, que decorriam de alterações estratégicas e de novos investimentos entretanto ocorridos. Assim, ultrapassada a primeira ingressão na comunicação interna consideramos uma segunda e uma terceira fase, que terão decorrido entre os anos 2008 a 2011, a que corresponderam a alteração da revista interna (quer no seu *layout*, quer no seu conteúdo), e ao surgimento de um portal do colaborador. Na segunda fase , a partir de 2008 e até ao ano de 2011 (último ano a que reporta este relatório) a comunicação interna assumiu um papel mais estratégico, com supervisão direta do Administrador detentor do pelouro dos Recursos Humanos. Mantiveram-se o relato dos acontecimentos internos, bem como a reportagem sumária dos eventos de carácter social e promocional promovidos pela empresa, porém foram incluídos artigos da autoria de cada um dos Diretores, acerca de temas que achariam pertinentes para a época vivida. O interesse pela revista interna crescia, assim como as rubricas destinadas aos Colaboradores. Foram incentivadas, por exemplo, o envio de fotografias dos filhos recém-nascidos dos funcionários ou seriam publicadas fotografias dos colaboradores de carácter lúdico. Esta segunda versão deste suporte de comunicação interna, considera-se mais equilibrada, contendo uma componente de comunicação estratégica redigida pela Administração, uma componente de informação de gestão (balanço das operações, dos resultados obtidos, dos projetos em curso) uma componente de informação mais generalista (campanhas de marketing e de comunicação a decorrer) e uma última componente que se queria mais interativa, como a rubrica Funcionário do Mês, em que era escolhida uma área da empresa e eleito (pelos colegas) um colega exemplar.

³⁵ Anexo VIII Editoriais da Revista Interna. Exemplos

Este segundo projeto adoptou um formato tipo revista de bolso, e passou a chamar-se “*Team Spirit*”. A sua distribuição passou a mensal e chegava a todos os colaboradores da empresa no ativo bem como aos reformados.

Lamentavelmente, ao longo dos anos, era possível sentir que o clima interno da empresa apresentava-se incerto. O período de 2008 a 2011 foi particularmente instável no sector aeronáutico e particularmente difícil no País. Considerando a situação de empresa de capitais públicos, a austeridade que se instalava levantava inquietações e apreensão nos RH. Por esta altura, e com o intuito de traçar um barómetro do clima interno, foi dado início a um processo de auditoria bastante exaustivo que avaliava o estado dos Recursos Humanos da empresa. Foram elaborados um conjunto de entrevistas e inquéritos anónimos em que os colaboradores podiam expressar as suas opiniões. Em consequência deste trabalho, foram alterados alguns procedimentos internos, onde encontramos, entre outros a introdução de um Código de Ética e Conduta, que pretendia reforçar os valores e a cultura da empresa; e o início de um processo de implementação de uma ferramenta de comunicação mais contemporânea, via *intranet*, um portal do colaborador com componentes interativas³⁶.

Estes dois projetos tiveram pouca intervenção por parte do GCI, porém foram dadas indicações a respeito da identidade e seriam, mais tarde, da responsabilidade daquele gabinete a publicação e atualização de notícias bem como a gestão de uma boa parte dos conteúdos comuns a toda a empresa. A este novo site chamou-se MY SATA e a plataforma era em tudo semelhante a um site comercial (embora tenha permitido maior interatividade) merecendo a mesma atenção do que outros suportes de comunicação externos, porém, com o objetivo de tornar a comunicação interna mais eficiente e mais interativa.

3.8.1 A OUTRA FACE DA COMUNICAÇÃO INTERNA

“A comunicação interna, através do seu vetor descendente, deverá narrar a todos os públicos internos a história económica da empresa (constituição, aspetos económicos e financeiros, descrição de competências, etc.) e a história do coletivo humano que a constitui (regras do jogo, aspetos sócio-laborais, atividades formativas, promoção, informação” (Villafane, 2003: 258).

Considerando o exposto, os objetivos consistem em implementar e fortalecer a cultura da organização através de um suporte transversal, que chega a todos, ao mesmo tempo e nas mesmas circunstâncias.

³⁶ Anexo XIII Portal do Colaborador

Para que estas circunstâncias de igualdade ocorram, é necessário que a linguagem utilizada seja acessível a todos os Colaboradores, independentemente do seu grau de instrução. Para além dos mencionados, a comunicação deverá adequar a linguagem sem desvirtuar o emissor e a sua personalidade narrativa. Aprendemos, ao longo dos anos, que embora seja necessário tornar a comunicação mais apelativa, mais simples, logo, mais eficaz, não deveremos ceder à tentação de adotar um tom comunicação que não seja o tom da Marca. Considerando a subtileza deste tema, concluímos que uma dose de sensibilidade, que pouco tem a ver com a formação académica, também se espera de um profissional de comunicação.

Por entre as funções estruturantes e formativas que se esperam da comunicação interna, refira-se uma, que a experiência fez considerar absolutamente fundamental, e que remete para o clima organizacional contemporâneo de que Rui Grilo, citado no início deste capítulo, refere ao longo da sua obra: o combate ao que comumente se apelida de “rumores”.

Graças à mobilidade que foi sendo conferida na empresa, teria acesso a reuniões restritas em que eram decididas questões estratégicas e, inúmeras vezes, seria convidada a estar presente em encontros entre colaboradores das diferentes áreas. Cedo se percebeu que a informação que circulava nos corredores, através de canais informais de comunicação raramente correspondia a realidade dos factos. No clima de incerteza crescente e considerando as alterações cada vez mais frequentes que se faziam sentir nas empresas, proliferavam versões de futuro algo fantasiosas. Era frequentemente necessário esclarecer assuntos cujos contextos conhecia e fazia por refletir a versão oficial através dos canais de comunicação formais, por forma a melhor informar, dissipar dúvidas e repor alguma tranquilidade. Neste contexto particular, as ferramentas de comunicação como o portal interno, foram particularmente úteis pois permitiam esclarecer com a devida celeridade, antes que o rumor, tantas vezes repetido, passasse a facto. Apesar da supremacia dos novos meios de comunicação virtual, as tradicionais notas de comunicação interna, as notas de serviço e outra informação escrita mantinha alguma presença na empresa, porém, é um facto que , hoje, é provável que os métodos tradicionais tenham dado lugar à beleza e simplicidade da solução virtual.

AS RELAÇÕES PÚBLICAS

“O conjunto de atividades informativas, sistematicamente organizadas, sobre uma empresa, sociedade ou grupo, com vista a firmar e alargar a sua projeção junto do público”³⁷. Comunicação e Relações Públicas confundem-se na sua origem e nas definições que procuram definir esta disciplina das ciências da comunicação que pode representar funções diferentes, consoante a empresa.

“Estas destinam estabelecer e manter o equilíbrio e o bom entendimento entre as duas partes e por vezes expandir ou estabilizar a imagem e/ou identidade da instituição ativa perante a opinião pública”³⁸. As relações públicas são frequentemente confundidas com o *lobbying*. Ou, ainda, “atividade de alta direção orientada para conseguir a credibilidade e confiança dos públicos, mediante negociações pessoais, utilizando, em tempo oportuno, diversas técnicas de difusão e divulgação, visando as pessoas e as organizações para potenciar as suas atitudes e ações”. (Cabrerero, 2001:20)³⁹

Como se verifica através das definições acima citadas, o trabalho das Relações Públicas confunde-se com o trabalho da comunicação, sendo consensual a opinião de que por entre os autores as Relações Públicas são indissociáveis da Direção de Comunicação de uma Empresa. Por outro lado, é habitual que as Relações Públicas abarquem, no seu seio, a assessoria de imprensa. A maior parte dos exemplos assim o demonstram. No entanto, no caso particular a que se reporta este relatório, a Assessoria de Imprensa assumia um papel particularmente importante e sensível, exigindo dedicação diária, e as Relações Públicas, a partir de 2007 e com o crescimento da componente de organização de eventos e de patrocínios, reclamou, igualmente, redobrada atenção. É neste contexto que surge então a separação em duas áreas. O que não significa dizer que a área das Relações Públicas não beneficiaria da colaboração da Assessoria de Imprensa, porém, é um facto que as notícias geradas a partir de ações de Relações Públicas não obtinham a mesma cobertura mediática (nem eram utilizados os mesmos meios) que as notícias de carácter financeiro ou operacional. Neste particular, o Assessor de imprensa, naturalmente conhecedor dos meios de comunicação social, teria a obrigação de adequar a notícia ao meio, por forma a evitar o envio desnecessário de *press releases* para meios de comunicação social

³⁷ Porto Editora, Definição de Relações Públicas, Ed. 2003 a 2013.

³⁸ Wikipedia _ Definição de Relações Públicas.

³⁹ Cabrerero, José Daniel e Mário Cabrerero “O livro de Ouro das Relações Públicas” Porto Editora, 2001

(OCS) que, à partida, não estariam interessados em publicar. Esta sensibilidade, que se adquire através de uma análise aos Media, e que se agudiza ao longo do tempo através de um conhecimento mais aprofundado dos meios de comunicação social, em geral, e dos jornalistas, em particular, permitia não perder tempo e não fazer perder tempo. Na verdade, mesmo em Portugal, que é um país relativamente pequeno, porém onde proliferam títulos de jornais, existem meios de comunicação suficientemente heterogêneos para que houvesse lugar à cobertura de quase todos os eventos promovidos e de quase todas as notícias enviadas. Partindo deste pressuposto, estaria convencionado no GCI que nas ações de Relações Públicas promovidas seriam convidados todos os jornalistas com particular interesse pela SATA, independentemente da sua importância em termos de impacto media. Em todas as ações promovidas seria dada prioridade aos Media regionais, pois estes, e não outros, encontravam-se sempre ávidos e interessados em receber notícias provenientes do GCI.

Mas afinal do que trata um profissional de Relações Públicas ?

Diríamos, uma vez mais, que pode depender da própria organização e da sua estrutura. Tomemos por exemplo os restaurantes e locais de diversão noturna. Pequenas empresas que contam frequentemente com um profissional de Relações Públicas. Este profissional certifica-se que os clientes recebem um serviço à altura da expectativa criada pela própria marca. A sua função, consiste em bem acolher, transmitir os valores da marca ou da empresa, e procurar que os clientes se sintam em casa e que queiram sempre voltar. É um trabalho de fidelização assente na simpatia, na cortesia, na diplomacia e, naturalmente, na comunicação oral e escrita também. Podemos dizer que, neste sentido, as Relações Públicas são mais antigas que as modernas disciplinas da comunicação e que se aproximam mais da diplomacia do que da publicidade, e mais da comunicação estratégica do que do marketing. A dicotomia entre áreas é amplamente defendida na obra de Al Ries e Laura Ries⁴⁰. Para estes autores a publicidade deixou de ser a melhor forma de promoção de uma marca passando as relações públicas a assumir este papel de construtor das percepções nos diversos públicos que interagem com as marcas. É neste sentido, de coadjuvante na construção e fortalecimento da identidade de uma empresa, que o GCI do Grupo SATA procurou consagrar às Relações Públicas um lugar integrado na estrutura de comunicação, porém com funções distintas e com o apoio de um técnico de Relações Públicas com um perfil particularmente cordial e amável, capaz de traduzir a simpatia e a fiabilidade, dois vectores que faziam parte dos valores da Marca. Como já houve a oportunidade de explicar, o funcionamento do GCI pressupunha que a cada colaborador se encarregasse de uma área específica. Em prática, permitiria

⁴⁰ Ries Al, Ries Laura “ A Queda da Publicidade e a Ascensão das Relações Públicas “ Casa das Letras, Cruz Quebrada, 2008.

uma funcional delegação de responsabilidades, e a possibilidade de atribuir funções distintas a cada Colaborador. Desta forma, supunha-se que o potencial profissional de cada um sobressairia e os índices de motivação aumentariam.

O que não significa dizer que o seu trabalho não receberia a colaboração do todo. Sempre que necessário, dependendo da dimensão da ação a desenvolver, os recursos humanos seriam amplamente envolvidos particularmente em eventos de maior dimensão⁴¹.

4.1 OS PATROCÍNIOS E A RESPONSABILIDADE SOCIAL

No Capítulo I deste relatório já foi abordada a especificidade da comunicação numa empresa cujo principal objetivo seria o de prestar um serviço público de forma financeiramente equilibrada. De acordo com a declaração de missão publicada pela empresa a partir do ano 2008, e que ainda vigora no site das transportadoras, a SATA tem assumido o compromisso de “Desenvolver de modo sustentado toda a atividade de transporte aéreo relacionado com os Açores, através de uma operação com vocação atlântica assente num serviço fiável, hospitaleiro e inovador”.

Ora é um facto que o espírito de missão de serviço público, em especial na Comunicação e, especificamente no exercício das Relações Públicas que vem assumindo prioridade sobre todos os outros.

Considerando o volume de pedidos de apoio que surgiam diariamente através do GCI ou proveniente do Conselho de Administração, sentiu-se a necessidade de estabelecer alguns critérios de atribuição de apoios institucionais, bem como, a necessidade de definir, com reflexo no orçamento anual, que tipo de iniciativas viria a empresa a prestar o seu contributo, a emprestar o seu nome, e de que forma seria expressa esta associação. Em Portugal, temos vindo a assistir nos últimos anos, particularmente a partir do Euro 2004, ao crescimento exponencial dos patrocínios, quer ao nível do desporto, quer ao nível da cultura, particularmente da música, onde encontramos nos festivais de verão *Super Bock Super Rock* ou *NOS Alive* os exemplos mais expressivos.

Na SATA, como em outras empresas percebeu-se que o patrocínio representaria uma outra forma de incremento da notoriedade de uma marca. No entanto, quando o critério primordial é a defesa do interesse público e, em particular, com a defesa do interesse de uma região autónoma, aferir as iniciativas a apoiar, sujeitas a uma dotação orçamental contida, exige redobrada atenção.

⁴¹ Anexo X Eventos realizados pela área das Relações Públicas.

Diríamos, então, que o planeamento das ações de relações públicas ao longo do ano seria efetuado considerando os seguintes pressupostos:

- Prioridade para os apoios institucionais com interesse para o desenvolvimento dos Açores e com potencial de crescimento do tráfego gerado para as Ilhas e entre as Ilhas (de relembrar que o *Baseline* da Marca, ao longo dos últimos anos, esteve sempre ligado aos Açores, bem como, a declaração de missão das transportadoras);
- Prioridade para os apoios institucionais a eventos cuja dimensão e qualidade da organização possam constituir alavancas para a adequada promoção do destino. Como exemplo: Apoio à realização de novelas e filmes a rodar nos Açores (Ilha dos Amores, Filha do Mar, Jardins Proibidos). Realização de Seminários e Eventos Internacionais; Realização de Festivais de gastronomia e de Música Clássica e de Jazz;
- Prioridade para os apoios Institucionais a projetos ou personalidades regionais com comprovado mérito ou qualidade. Como exemplo: Artistas e desportistas premiados; equipas desportivas com provas dadas;
- Prioridade para os apoios institucional a Associações e causas sem fins lucrativos preferencialmente colectividades.

Na generalidade dos casos, os apoios institucionais seriam traduzidos em géneros e não em apoio financeiro direto. Considerando que a principal atividade das empresas do Grupo SATA traduz-se no transporte aéreo, e que este é um entrave à realização de eventos no Arquipélago ou de projetos a realizar fora do Arquipélago, foi considerado possível, e mais adequado traduzir o apoio em facilidades de transporte ou na oferta de tarifas reduzidas. Para isso, foram criados vários escalões que representam o montante a oferecer a cada entidade. Com vista ao controle de custos, seria destinado a cada ano, uma dotação orçamental pelo GCI com vista a contemplação de projetos aos quais se pretendia oferecer continuidade. Caberia ao Conselho de Administração decidir acerca da sua atribuição, considerando, naturalmente, o interesse estratégico e o interesse público. Ao GCI cabia a responsabilidade de emitir um parecer.

Feito o balanço, eleger os eventos e projetos que melhor cumpriam com os critérios definidos considerando que não haveria dotação orçamental para apoiar todos os pedidos que surgiam, que eram, efetivamente, em grande quantidade, traduzia-se numa dificuldade.

Seria assim necessário apoiar os projetos mais adequados e os que melhor retorno trariam para os Açores (e não forçosamente, ou exclusivamente, para as transportadoras). De salientar, que para além do apoio institucional a eventos, cuja contrapartida poderia ir desde a colocação da identidade à personalização do nome do evento, o GCI seria frequentemente envolvido em ações de reforço na promoção do destino Açores ou das empresas através das seguintes modalidades⁴²:

a) Os Embaixadores da Marca

Falam em seu nome e para aqueles a quem a marca se dirige. Deveriam representar os Açores na sua melhor expressão, quer através da arte, do desporto, do exemplo, da superação e da ambição. Esta forma de representação da marca surgiu sobretudo a partir de 2009, ganhando maior expressão através de Pedro Pauleta, entre outros. Esta modalidade de apoio foi sendo utilizada de forma muito cautelosa uma vez que acarreta diversos riscos, face à sua imprevisibilidade.

b) Os Líderes de Opinião, que poderiam ser especialistas em publicações de viagens, *lifestyling* ou em temas cujos Açores, em primeiro lugar e a SATA, de seguida, pudessem vir a beneficiar. Estas ações de relações públicas seriam frequentemente coordenadas com as entidades responsáveis pela promoção do destino. Os artistas que, no caso nacional, foram sendo seduzidos pelo encanto dos Açores quando rodavam filmes, novelas, campanhas publicitárias. Atentos ao fluxo, foi sendo aproveitada a oportunidade de publicação de conteúdos temáticos na Revista de Bordo aproveitando a ocasião para estreitar laços entre estes “Passageiros Frequentes” e as transportadoras.

Os cientistas, no âmbito de pesquisas ou da realização de encontros internacionais, a quem era conferido um acolhimento VIP, procurando, através de um primeiro gesto de amabilidade, que não esquecessem a marca, voltando a pensar nela sempre que uma viagem aos Açores estivesse em perspectiva.

c) As E.comunidades com o surgimento das redes-sociais as E.comunidades foram adquirindo particular relevância por entre os diversos públicos da Marca. As ações de relações públicas, entre 2007 a 2011 procuraram acalentar com particular carinho as comunidade aeronáuticas. O Clube SATA Virtual, uma companhia aérea virtual da qual já fazem parte muitos “pilotos” aficionados do *Flight Simulator*; e os cada vez mais presentes “*Spotters*” uma comunidade que se une em torno da paixão pelos aviões e pelo voo e que são responsáveis pelas melhores fotografias da frota das companhias aéreas.

⁴² Anexo X Exemplos ilustrativos de algumas ações implementadas.

Por entre outras, o patrocínio acarreta uma inegável vantagem: a possibilidade de usufruir de um momento de relações públicas inesquecível sem que isso resulte num acréscimo de trabalho para as equipas internas que, em regra, já não contam com um número excedentário de recursos humanos.

Por outro lado, é um facto que os eventos desportivos ou culturais, exigem da organização uma experiência tal que dificilmente se adquiriria no âmbito do trabalho quotidiano de um departamento de comunicação. Os recursos e a experiência dos promotores (quando nos referimos a eventos com a dimensão do *SATA Rallye*; *Cliff Diving* ou *Azores Airlines Pro*) resultam num retorno media dificilmente alcançável sem a sua “*expertise*”.

O GCI em conjunto com o departamento de Marketing e Vendas seriam simultaneamente chamados a planear e organizar eventos com alguma dimensão. Porém, a diferença residia num simples detalhe: todos os eventos a organizar estariam relacionados com a atividade do transporte aéreo, uma área na qual nos sentíamos particularmente confortáveis e através da qual poderíamos, efetivamente, oferecer experiência invulgares e inesquecíveis.

4.2 A ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS

Se o mundo empresarial fosse perfeito, e se os projetos a desenvolver fossem precedidos de um planeamento mais atempado, metódico e com experiência empírica comprovada, diríamos que a par de um guia de normas básicas de identidade (onde se podem incluir o estilo comunicacional da marca) existiriam ainda um Código de Ética e Conduta para os Recursos Humanos e, não menos útil, um Manual Interno da empresa onde se encontram informações acerca da tutela ou do principal acionista, os respectivos cargos e precedências e rituais internos a respeitar aquando da organização de eventos.

Para além da simplificação que um documento deste género pode trazer, é facilmente partilhado pelos que têm a responsabilidade de organização dos eventos da empresa e proporciona a coerência nos procedimentos independentemente de quem assuma a sua implementação. Apesar da ausência deste documento, ao longo dos anos, através da experiência adquirida, foi possível estabelecer alguns procedimentos internos e ter consolidado suportes de comunicação, recursos de imagem e de som capazes de que responder com um mínimo de qualidade e eficiência, à organização de eventos que surgissem de imprevisto ou à margem do planeamento anual ou semestral.

A participação da empresa em Feiras promocionais ou na organização de eventos e de viagens organizadas, faziam parte do planeamento anual das ações de relações públicas. Nestas viagens organizadas, em que o principal objetivo seria dar a conhecer a um conjunto de convidados um destino

da transportadora, os eventos seriam organizados pelo GCI ou pelo Departamento do Marketing, o que necessariamente obrigava a uma estratégia de comunicação adaptada e especial atenção às questões protocolares, considerando que o accionista majoritário é o Governo Regional dos Açores. Partindo deste pressuposto, ao longo dos anos, foi sendo cada vez mais importante para o GCI tomar nota de detalhes relacionados com o Protocolo de Estado e com a Lei das Precedências do Estado Português⁴³. Para, como refere José de Bouza Serrano, conhecê-las “de cor e salteado”⁴⁴. (Serrano, 2011:408).

Nos casos em que a cerimónia marcaria um momento particularmente importante na vida da empresa, como, por exemplo, a vinda de novas aeronaves e sua respetiva bênção; o lançamento da nova identidade ou a celebração de uma data particularmente significativa (celebração dos 50 anos de voos comerciais, por exemplo) seria sempre considerada a presença de um representante do Governo Regional, que na ausência do Presidente do Governo dos Açores estariam representados pela tutela, ou seja, pelo Secretário da Economia e Transportes. Neste caso, quem organiza - o anfitrião, máxima autoridade na Empresa, no caso em particular, o Presidente do Conselho de Administração - seria, naturalmente, quem presidiria, no entanto, e remetendo para José Bouza de Serrano “ perante o convite a uma Alta Autoridade que aceitou estar presente na cerimónia levada a cabo pela empresa, será de toda a cortesia dar-lhe a presidência do ato, colocando-o à sua direita ou sentando-o à sua direita, dependendo de quem mais participe no evento”. Será de acrescentar que no caso das Empresas tuteladas pelo Estado, em boa verdade, o lugar do anfitrião, de facto, confunde-se, preferindo neste caso conferir o devido protagonismo ao representante do Governo, em detrimento do Presidente da Empresa. Por uma questão de organização e de cortesia, as cerimónias que exigiam um equilíbrio entre personalidades oficiais e representantes da Empresa tutelada, eram organizadas em conjunto com o gabinete do Protocolo da Presidência do Governo Regional dos Açores e o GCI.

Nestas ocasiões solenes, e para além da presença particularmente discreta da identidade da empresa, seriam colocadas em destaque um conjunto de bandeiras que, em regra, reduziam-se a quatro, sendo a bandeira com insígnia da SATA, a bandeira da UE, Bandeira dos Açores e Bandeira Nacional, ocupando, em todos os casos a Bandeira Nacional o lugar da direita (decreto de lei nº 150 / 87 de 30 de março).

Abaixo segue o exemplo de um guião-tipo para uma cerimónia deste género, que seria previamente preparado e aprovado pelo Presidente do Conselho de Administração e, no caso de incluir figuras de

⁴³ Lei nº 40 / 2006, de 25 de Agosto de 2006

⁴⁴ Serrano, José de Bouza “ Livro do Protocolo “ , A Esfera dos Livros, Lisboa, 2011

Estado, seria igualmente conhecido e aprovado pelo Gabinete de Protocolo e Relações Públicas referente.

BREVE DESCRITIVO DO OBJETIVO DO

EVENTO

Lista de convidados	Texto, convite, impressão, envio por correio ou em mãos.
Escolha de Padrinhos e escolha de ofertas	No caso de um batismo com ritual católico.
Lista de Anfitriões por grau de hierarquia (descrição do cargo ocupado na empresa)	Convocatória / convite
Lista dos convidados oficiais (por grau de importância e respectivo descritivo do cargo exercido bem como a forma de tratamento)	A entregar para aprovação do Presidente e Gabinetes de Protocolo e RP envolvidos.
Cronograma ideal da cerimónia com detalhe de horas, tarefas e responsáveis pelas mesmas.	Deslocações, transportes, lugares reservados de estacionamento, acolhimento e staff envolvido, decoração do espaço onde se realizada a cerimónia, passadeira e bandeiras, púlpito ou mesa da
Impressão de Programa a entregar ao Presidente, Responsáveis pelo acolhimento, Membros da Administração Presentes, gabinete de Protocolo do Estado.	Presidência, descritivo de todo o material impresso, sistema de som e de imagem, local adequado para entrevistas e encontros com os media, descritivo das prendas a oferecer ao Acionista, aos convidados de Honra, aos restantes convidados com distinção masculino / feminino caso exista).
Preparação de discursos.	Detalhe do tempo de duração de cada intervenção.
Preparação de <i>Press Release</i> e de dossier específico. Discursos impressos (em anexo à nota de imprensa).	Exatidão na informação: nomes dos intervenientes, cargos ocupados, datas a considerar, detalhes técnicos quando aplicável, montante do investimento quando aplicável.
Designação de responsáveis do GCI e respetivas tarefas de acompanhamento.	Á razão de um elemento por cada 20 convidados.

4.1 PLANO DE AÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DE EVENTO

Exemplo dos elementos constantes de um Programa / Protocolo

HORA	AÇÃO	RESPONSÁVEL
12:15	Música de Acolhimento Nome de quem acolhe os convidados Convidados tomam os seus lugares Mestre de Cerimónia indica lugares aos convidados protocolares e ao Presidente e restantes Membros do Conselho de Administração.	Mestre de Cerimónias e Responsável pelas RP.
12:30	Presidente da Empresa dá as boas-vindas e agradece presença dos convidados. Segue-se pequeno discurso. Acionista discursa em último lugar (cerca de 5 minutos para cada discurso).	
13:00	Mestre de cerimónia convida a dirigirem-se ao local onde é descerrada a bandeira. É convidado o representante do Governo a descerrar a bandeira. Jornalistas são convidados a fotografar o momento.	Mestre de cerimónia
13:05	Porta da aeronave é aberta e Presidente da empresa convida a entrar. É feita a primeira visita à aeronave.	
13:10	Restantes convidados são encaminhados para a aeronave. É feita uma visita de poucos minutos acompanhada por elementos do GCI designados.	Elementos designados.
13:30	Foto de família é organizada à entrada da aeronave e nas escadas. Media são convidados a registar o momento. Convite é dirigido a todos para um almoço volante.	Mestre de cerimónia. RP prossegue com o grupo
13:35	Media são convidados a entrar na aeronave e fotografar com detalhe o interior.	Mestre de Cerimónia e Diretor de Manutenção
13:45	Todos os convidados são convidados para o buffet – Almoço volante com duração aproximada de uma hora.	Mestre de Cerimónia e restantes colaboradores do GCI

4.2 EXEMPLO DO PLANEAMENTO DE CERIMÓNIA COM PROTOCOLO

Em anexo a este programa seguiriam:

- Lista de nomes e cargos dos responsáveis / anfitriões da empresa e de quem preside à cerimónia;
- Lista de contatos de apoio técnico;
- Lista de convidados com nomes e cargos afim de conferir as presenças;
- Lista de media convidados com nomes e órgão de comunicação social correspondente;

Frequentemente é considerada a assinatura de um livro de honra. Este ato segue-se ao batismo da aeronave e é efetuado antes da entrada na sala de almoços. O convidado de honra, de acordo com a precedência, será o primeiro a assinar o livro;

Nalgumas circunstâncias é considerada a entrega ou troca de prendas. Frequentemente, à saída, os colaboradores do gabinete despedem-se dos convidados e entregam uma recordação em mãos.

A CONSTRUÇÃO DA MARCA

Um *rebranding*⁴⁵ (comummente denominado de mudança de imagem) tem um extraordinário poder de alavancar a marca. Mudar de *look*, que digam mulheres ou homens, acarreta geralmente uma mudança de atitude. Sentir-se mais bonito, faz com que, subitamente, o mundo inteiro nos pareça manifestamente melhor. A mente e o corpo debitam novas energias, geralmente positivas.

Assim, a partir do ano 2008, e até à data a que se reporta este relatório, vivia-se no pressuposto de que uma nova imagem suportaria outras mudanças. Suportaria ou, melhor, acompanharia o ímpeto reformista que se queria imprimir à gestão da empresa. Uma nova imagem assinalaria o fim de um ciclo de vida e o início de um novo. E esse, entre outros, seria igualmente, um objectivo estratégico da gestão de topo. Seguramente, é uma atitude que se encontra frequentemente quando as empresas mudam a sua equipa de gestão. É compreensível a tentação de querer mudar e deixar “obra feita”.

É facto que mesmo nos casos em que a Imagem Pública de uma empresa não denuncia quem está por detrás da sua liderança, no interior da empresa são frequentes as alterações de procedimentos de gestão que fomentam as mudanças mais visíveis. No caso da alteração de identidade é certo que ela traduz o desejo da equipa de liderança e, não raras vezes, espelha a imagem de quem está no topo da hierarquia. Não obstante, antes de decidir-se pela mudança substancial da identidade de uma empresa algumas questões prévias devem colocar-se e a este propósito, Justo Villafañe avança um sábio princípio : “ A decisão de iniciar a mudança deve ser precedida, também, de uma profunda reflexão sobre as suas dimensões e, particularmente, sobre dois aspectos muito concretos : o tempo e o dinheiro que será preciso investir “. ⁴⁶ (Villafañe, 1998:65)

Duas condições que fazem parte das preocupações de qualquer responsável pela comunicação que conheça minimamente o impacto financeiro que uma mudança de identidade visual comporta.

Acrescentar-se-á que conhecer a organização e o seu clima interno, é igualmente importante para a escolha do momento ideal de um *rebranding*. Um mau clima interno, um período de *downsizing*, um

⁴⁵ **Rebranding** é uma estratégia de marketing, no qual uma organização decide alterar a sua denominação, ou o seu logotipo, ou o seu design, ou outros elementos identificativos, para formar uma nova identidade. Estas alterações podem ocorrer por diversas razões, por exemplo, para modificar uma percepção negativa da marca (em inglês: *brand*) ou para se distanciar da concorrência.

⁴⁶ Villafañe , Justo “ A Imagem Positiva “ , pag 178, Edições Silabo, Lisboa, 2003

período de austeridade levantará certamente muitas dúvidas quanto à *razoabilidade* e coerência de uma decisão desta natureza. Por este motivo, são frequentemente elaboradas no seio da empresa, completas auditorias que procuram comparar a imagem intencional (a que a empresa gostaria de projetar) e a imagem pública (a que é fabricada através de diversos *inputs* que a empresa deixa no mercado). Em termos estritamente comunicacionais o desafio será maior quando um *rebranding* não é percebido, pela globalidade dos *stakeholders* como uma prioridade, sendo necessário apresentar uma sólida argumentação para fundamentar a decisão. A escolha do momento pode ser tão importante quanto a escolha do parceiro com o qual se contará para a alteração da identidade da empresa.

Em relação ao tempo, embora não fosse particularmente generosa de que se dispunha, haveria efetivamente, entre os anos 2008 e 2009, a ocorrência de algumas circunstâncias que poderiam suportar e impulsionar a decisão:

- A renovação da frota regional (seis aeronaves);
- Uma estratégia que assentou na inovação tecnológica.

A vinda das novas aeronaves, analisado à luz da comunicação, da imagem e das Relações Públicas, apresentava-se como uma oportunidade sem precedentes e, seguramente um bom argumento. Do ponto de vista das Relações Públicas e do impacto junto dos Media, a apresentação da nova Imagem sobre um suporte como o é um avião, é um sonho tornado realidade para muitos diretores de comunicação & imagem. Não haveria melhor suporte, nem mais bonito evento do que a chegada de um novo equipamento. “Glamoroso”, sofisticado, moderno, uma obra prima da engenharia, tão identificativo da atividade da empresa. Se multiplicados por sete, então, sempre do ponto de vista do impacto, e estritamente deste ponto de vista, a ocasião seria muito próxima do ideal. No reverso da medalha, o facto da identidade não se encontrar, eventualmente, em final de vida.

Considerando a decisão de investir fortemente na inovação tecnológica e na inovação nos serviços a prestar ao consumidor final, bem como na determinação de trazer para a gestão corrente da operação inovações tecnológicas com vista a ganhos de eficiência e de produtividade superiores, a renovação da identidade seria então suportada por intenções que iriam para além da simples operação de cosmética.

No Grupo SATA, a identidade visual seria mais ou menos encarada como “A identidade visual é uma componente do Branding a parte que se vê, obviamente. Como tal, é uma parte importante, porque aquilo que vê é mais susceptível e o influenciar do que aquilo que lhe é dito ou do que assimila da apresentação de uma série de 80 slides” (Allen e Simmons, 2013: 133)

Assim, podemos admitir que as alterações ao nível da identidade visual têm sido impulsionadas pela visão da Administração. Do ponto de vista da marca e da comunicação, pode tornar-se um problema

caso a Administração da Empresa, e a gestão de topo, sofram alterações frequentes, e procurem impor mudanças culturais significativas num curto espaço de tempo. O trabalho de reafirmação de uma nova cultura é particularmente lento e faz-se através do reforço dos sinais emanados e dos rituais internos. As pessoas que fazem as empresas não estão, em regra, dispostas a assumir mudanças frequentes. Embora seja uma inevitabilidade nos dias que correm, a resistência à mudança dificulta em muito, a prossecução de objetivos estratégicos. Neste pressuposto, as marcas só devem proceder a uma alteração de identidade quando encontram motivos suficientes para justificar internamente, numa primeira instância, e perante os seus *stakeholders* (numa segunda fase) a necessidade de tão avultado investimento.

Neste contexto, apresentavam-se ao GCI os seguintes desafios:

- Como equilibrar os desafios futuros empresariais e os valores profundos identitários da Marca?
- Como ser percepcionada como uma marca nacional e supranacional sendo regional?
- Como servir outros Arquipélagos e fazer parte da sua realidade, ostentando sempre a bandeira dos Açores?
- Como aproveitar a renovação da frota regional?
- Como construir um novo sonho para a SATA sem perder o espírito do sonho original?

Era objectivo da Administração aumentar os níveis de notoriedade da empresa, em particular no exterior do Arquipélago. Considerando a ambição do projeto e a necessidade de continuar a operar em mercados altamente concorrenciais, era legítimo o ensejo de conquistar outra visibilidade junto de mercados onde a presença da empresa era pouco expressiva. Era objectivo alcançar níveis de notoriedade que permitissem valorizar a marca SATA e acrescentar ao capital de confiança existente a modernidade das soluções que iam sendo implementadas. Os desafios da comunicação estariam assim alinhados com os objectivos estratégicos desenhados para o triénio 2008/2011.

Surgiu, a partir de 2008, a noção no seio da empresa SATA que a marca poderia e deveria ser, um elemento organizador central. Quando assim se entende e quando se consegue comunicar para os *stakeholders* de forma a que a nossa identidade (que vai para além do símbolo e do logótipo ou do slogan) seja reforçada cada vez que agimos ou comunicamos as nossas ações compreendemos que a “mão invisível” de Adam Smith está ao serviço da economia como as Marcas poderiam estar ao serviço da gestão. Jan Lindemann⁴⁷ (Clifton, 2013: 29) dedica ao capítulo II da obra *O Mundo das Marcas* uma

⁴⁷ Clifton, R e Simmons, J. “ O Mundo das Marcas “ pag. 27 , Actual Editora, Lisboa, 2013

reflexão acerca do valor real da marca e a ausência de instrumentos que permitam integrar este valor no balanço financeiro da empresa. Sendo um intangível, o valor da marca é naturalmente muito difícil de aferir, no entanto, é indiscutível que algumas marcas valem muito mais do que os seus produtos. “*A Marca é um intangível especial que em muitas empresas é o seu ativo mais importante*”, afirma (2013: 44) A Coca-Cola foi considerada pelos vários barômetros que analisam o valor das marcas (por exemplo, a Forbes, a Interbrands / JP Morgan (2013: 45) a marca mais valiosa do Mundo. Tem mais de um século e resistiu a muitas Administrações. Exceção feita às marcas ligadas ao sector tecnológico, as marcas mais valiosas terão mais de sessenta anos. O que significa que as marcas sólidas resistem aos diferentes proprietários das empresas. Permite senão concluir, pelo menos indagar, se a solidez das marcas não advirá de algo mais profundo e mais original que não se resume à sua identidade visual.

“Assim se explica, por exemplo, porque razão a Nike é tão valiosa, nunca tendo detido nenhum património fabril, ou que o Google, já por si um dos exemplos máximos de imaterialidade, tenha adquirido o You-Tube por 1.8 biliões de USD, correspondendo este valor, quase na sua totalidade, à sua marca e aos seus restantes ativos intangíveis”⁴⁸ (Coelho, 2007:166)

O valor da marca é, essencialmente, intangível e imaterial. Os seus aspectos materiais (nome, símbolo, logótipo e demais manifestações) constituem as interfaces de relação física com os consumidores, funcionando como embaixadores de um conjunto de valores e atitudes sob os quais se sustenta, verdadeiramente, a marca. “Credibilidade, cultura, *goodwill*, conhecimento, fidelidade, relacionamento, satisfação, credibilidade e reputação representam alguns dos mais valiosos ativos de uma marca e nenhum deles se pode medir através das métricas contabilísticas tradicionais. Esta é talvez a principal razão que fomenta ainda alguma desconfiança e que, seguramente, impede uma gestão correcta dos investimentos numa marca. Fica a observação de que aquilo que os génios da “*economia do dinheiro*” ainda não foram capazes de explicar, o consumidor já há muito foi capaz de entender ” (Coelho C. e Rocha, P. *in* Brand Taboos, 2007: 167).

“Brands have almost become ideologies”, acrescentaria Idriss Mootee, Ceo da Idea Couture e autor da obra “60 minutes Brand Strategist” (Wiley, NY , 2013).

O GCI procurou encontrar uma solução que permitisse concretizar o desejo de conferir evolução e modernidade à Identidade Visual sem corte radical com o passado. Foi entendido que o capital histórico da empresa deveria ser preservado, embora subsistisse a vontade de conferir

⁴⁸Coelho, C, e Rocha,P. “ Brand Taboos, Gnomics , Lisboa, 2007

contemporaneidade à sua identidade.⁴⁹ Pressuporia a intervenção ao nível dos logótipos, símbolos, cores e tipografia. No que respeita à identidade verbal, foi tomada a decisão de não alterar o nome da empresa, considerando o capital histórico que o mesmo comportava. No entanto, seria necessária uma intervenção ao nível do sistema de atribuição de nomes aos produtos, submarcas e grupos; seria alterado o *claim* da marca (ou slogan); os princípios para o tom de voz acompanhariam a nova postura; a política de relações públicas procuraria acompanhar o novo fôlego trazido pela identidade. No somatório deste trabalho deveria alterar-se, na mente do consumidor, a percepção de identidade, ou seja:

Uma vez resolvida a questão da criação de uma nova identidade, colocar-se-ia a questão da notoriedade. O que fazer com a nova identidade? Como comunicá-la? De que forma poderia a nova identidade comunicar o novo posicionamento da Marca SATA? De que forma e através de que meios comunicar a nova identidade de forma a alcançar a ambicionada notoriedade?

Como evitar erros de comunicação ou uma comunicação dissonante quando, na verdade, tudo o que a marca faz é comunicação?!

Um plano de comunicação para cada etapa viria a ser necessário. Planear bem traduzir-se-ia numa importante racionalização de custos. Potenciar o investimento na nova identidade seria obrigação do GCI, enquanto entidade coordenadora da implementação da nova identidade. Embora o surgimento, ainda tímido, das redes sociais viesse colaborar no esforço de comunicação da nova identidade, na realidade os meios habitualmente apelidados de *above the line*⁵⁰ consumiriam uma parte significativa do investimento. Parafraseando Al Ries na obra *A Queda da Publicidade (2008)* publicidade significa muitos cifrões, e isso é particularmente verdade quando a empresa está a considerar o lançamento de uma nova marca “uma decisão de arranque e não arranque é, muitas vezes, baseada no custo de publicidade associada ao lançamento da marca”.

Embora o investimento mais importante não fosse o publicitário, até porque há que concordar com Al Ries quando analisa o novo papel que a publicidade assume na vida das marcas que deixou de ser o primeiro investimento para passar a ser algo que sucede as Relações Públicas “A verdade é que a publicidade não ateia um incêndio. Apenas consegue alimentar o fogo depois de ele ter começado”. A publicidade, ao longo dos tempos, passou a transformar-se em arte. Foi um meio de dar a conhecer uma marca, hoje é uma forma de perpetuar o imaginário desta marca. A publicidade, disse Marshall

⁴⁹ Anexo XIX Exemplo de comunicação da nova identidade

⁵⁰ Termo inicialmente utilizado em contabilidade passou a assumir, no mundo da comunicação, um significado diferente. Meios **Above the line** (imprensa, TV, outdoors, rádio, e cinema. Meios **Below the line** (direct mail, relações públicas, várias promoções de vendas, eventos, patrocínios).

McLuhan “*é a maior forma de arte do século XX*”. Embora a publicidade não tivesse monopolizado as preocupações, o facto é que para anunciar uma nova marca num mercado como Lisboa ou Londres, é necessário comprar espaço, e o espaço é extremamente caro, e embora aumente o *brand awareness*⁵¹ da marca, não significa que possa resultar em mais vendas de passagens aéreas. Logo, é um investimento que vem reforçar a identidade com o intuito de a tornar mais “*famosa*”.⁵²

Em traços gerais, o planeamento para lançamento da nova identidade continha os tópicos que se apresentam, de forma genérica, no quadro que abaixo se segue.

FASE PREPARATÓRIA	FASE DE LANÇAMENTO	FASE DE IMPLEMENTAÇÃO	FASE DE MONITORIZAÇÃO
			
Identificação de forças e fraquezas (internas e externas)	Definição de Stakeholders: Interno Externo	Elaboração de quadro de referencia de todos os pontos de contato visual com a Marca.	Preparação de inquérito de auditoria ao estado de conservação de todos os pontos de contato com o publico afim de conferir a correta aplicação da identidade.
Identificação do momento mais adequado, considerando a vinda de uma nova frota.	Definição das mensagens: Acionista Publico Interno Publico Externo: (parceiros, clientes, media, fans da Marca)	Contratação de fornecedores (empresas gráficas e de impressão; fardamentos)	Cronograma de visitas pelos pontos de contato SATA (frequência mínima anual, sem aviso prévio)
Organização de um grupo de trabalho.	Preparação do Plano de Comunicação / Marketing Mix.	Aplicação da nova identidade por fases. Lojas e pontos de venda com mais expressão em primeiro; lançamentos faseados no estrangeiro.	Elaboração de relatórios de auditoria.
Preparação do Orçamento.		Registo fotográfico de todos os espaços com vista à adequada manutenção e renovação da comunicação.	Elaboração de Media <i>Clipping</i> diário e de análise qualitativa de conteúdos publicados.
Preparação de Briefing. Envio de Briefing. Escolha da agencia de	Definição de datas e locais dos diversos eventos de	Envio de Kit's de normas básicas da nova identidade para parceiros, fornecedores e	Monitorização de tópicos publicados na Internet (social media e blogs).

⁵¹ **Brand Awareness** refere-se à capacidade de um potencial comprador reconhecer que uma determinada marca faz parte de uma determinada categoria de produtos.

⁵² Designação utilizada por Al Ries quando equipara a publicidade à arte.

comunicação / branding.	lançamento.	colaboradores.
Escolha da proposta criativa.	Definição de todos os suportes de comunicação, <i>gifts</i> e tipo de sessão.	
Fecho do processo e do cronograma.	Registo de todos os momentos. <i>Follow up</i> em todos os meios de comunicação ao dispor.	

5.1 QUADRO SINTESE DO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO DE UMA NOVA IDENTIDADE.

Aproveitar esta oportunidade empresarial para estender o significado do *rebranding* a outras áreas de atuação, pareceu uma opção razoável e oportuna. As inovações, em particular as tecnológicas que resultavam em novos e cómodos serviços para o cliente, deveriam ser comunicadas de forma a reforçar o slogan da nova identidade e o novo espírito da marca. Aos poucos, o consumidor associaria a nova identidade a uma nova atitude perante o mercado e perante a concorrência. Neste particular, a SATA construiu a sua nova percepção. A percepção, junto do cliente final, de que inovação e eficácia eram as novas formas de “fazer e estar” das companhias aéreas.

Assume-se o predileção pela visão mais conservadora em relação à construção da Marca. Embora tenhamos exemplos no mercado que provam o contrário, acredita-se que uma Marca é uma concepção que nasce no interior da empresa e não fora dela. É por isso que se acredita que antes de comunicar para o exterior da empresa devemos conhecer e comunicar com o interior.

Como há pouco mencionado, as empresa são como as pessoas (não fossem estas constituídas por um conjunto heterogéneo de colaboradores) que serão tanto melhores quanto melhor identificarem as suas fraquezas e o seu potencial. No seu potencial reside a sua força; na sua fraqueza reside a sua humanidade e a sua humildade. Reconhecer estas duas forças, faz com que se actue de forma mais eficaz e mais empática. E a genuinidade das Marcas é hoje um importante fator de preferência.

Considerando a experiência adquirida, diria que num mundo perfeito a cultura organizacional coesa e a empresa liderada em função de objectivos comuns e amplamente partilhados deve preceder um trabalho de *rebranding*. No entanto, num mundo imperfeito como é o nosso, um *rebranding* pode impor-se como motor de mudança. Neste caso, em particular, teria sido esta a intenção estratégica para a criação da nova identidade. Uma mais jovem identidade, multicultural e ao mesmo tempo enraizada

nos Açores, contagiaria uma nova atitude empresarial. Este seria possivelmente o desejo. Sem esgotar o tema da Marca, uma nova identidade poderia trazer um novo alento.

A este respeito, Thierry Libaert partilha a seguinte opinião “L’acquisition d’une bonne image apparaît comme l’un des piliers de la communication d’entreprise, à un point tel que certains auteurs ont dû attirer “l’attention sur l’obsession de l’image que caractérise nos modèle de communication”).

(Libaert, 2013:105)

Alguns autores equiparam a imagem da empresa a uma fotografia e a reputação a um filme. E neste particular, pensa-se que a reputação está mais próximo da definição de Marca do que da definição de Identidade Visual. Assim, a reputação de uma empresa constrói-se a partir de várias imagens. É fácil entender que se estas imagens não se sucedem de forma coerente, o seu resultado será uma história sem nexos. E se uma sucessão de episódios e demonstrações coerentes entre si acontecem, então certamente é porque há consistência no trabalho de gestão estratégica que deu origem à Marca. Uma marca pode ter momentos muito sedutores. É uma meta que se alcança depressa. Uma prova de 100 metros. Exige esforço, mas é alcançável a curto prazo com conhecimento e com investimento. Porém, manter-se sedutor para o resto da vida é mais do que uma prova de 100 metros. É uma prova de “endurance”, uma maratona, que exige tudo o que acima foi dito, mais persistência, coerência e muita atenção ao redor e ao detalhe. Podemos acrescentar, a este propósito:

“L’image serait fugace, volatile alors que la réputation s’exprimerait sur le long terme. L’image serait davantage dans le domaine affectif alors que la réputation résulterait d’une sédimentation des relations et d’information relative à l’entreprise et concernerait la confiance que le public accorde” (Libaert, 2013: 106)

Comunicar uma nova identidade para uma empresa com mais sessenta anos, necessita de um planeamento meticuloso por parte dos responsáveis pela comunicação. É necessário criar momentos realmente mobilizadores ou, como refere, Howard Schultz os “galvanizing moments” (2014: 188) acontecimentos planeados com o intuito de cristalizar momentos, criar a memória colectiva, sensibilizar a empresa, num todo. Mudar a imagem com um propósito estético é menosprezar a importância que as marcas efetivamente conquistaram enquanto motores da economia. Os momentos “galvenizadores” devem ser encarados como o início da nossa corrida de fundo, e não um fim em si mesmo. Um *rebranding* só pode querer alcançar mais do que um *restyling*⁵³ da Marca, caso contrário não passara de uma onerosa operação de cosmética, de curto prazo e sem consistência ou relevância.

⁵³ Renovação de alguns elementos da identidade.

“Independente das motivações para o lançamento de uma marca competitiva, o seu sucesso de longo prazo irá depender da sua capacidade para satisfazer uma massa critica de clientes no que diz respeito ao produto, ao serviço e à imagem”. Patrick Barwise aproveita o prefácio da obra *O Mundo das Marcas* confessar “A minha esperança e expectativa é que o próximo grande acontecimento ao nível das marcas seja de ver os gestores de topo, na qualidade de administradores de marcas, a trabalhar para aproximar a diferença entre o que é prometido e o que é oferecido no âmbito da experiência com marcas”.(Clifton, 2010: XVII)

“Uma marca, ao contrário do que a maioria das empresas do mercado ainda pensa, não é mais uma ideia única; é antes uma imensa multiplicidade de ideias organizada de uma forma una” (Coelho, 2007 : <http://www.ivity-corp.com/pdfs/brandstretching.pdf>).

Assim, a metodologia de intervenção na marca SATA seguiu o seguinte encadeamento:

Metodologia conceptual

1. Investigação que consiste na análise profunda do mercado e dos respectivos agentes bem como do seu posicionamento comunicacional;
2. Processo Criativo - Aproximação do conceito estratégico da marca e dos seus valores; definição de personalidade da marca;
3. Pré-definição da identidade visual da marca;
4. Workshop com a estrutura de decisão (empresa e agencia).

No decurso deste processo, o responsável pela comunicação e a empresa de *Branding* responsável pelo projeto executam em estreita colaboração. De uma parte e de outra, é indispensável o incondicional apoio e confiança mútua, acreditando sempre no empenho e sinceridade da equipa criativa. “La recherche de prestataire extérieurs doit répondre à un besoin strictement délimité et non à une volonté de se décharger d’un travail ou de bénéficier d’une caution crédible pour conduire des changements dans l’entreprise. Après avoir parfaitement défini le besoin il s’agit ensuite de le traduire dans la commande de l’agence retenue. Un cahiers des charges sera donc réalisé afin de gérer le contenu de la relation de travail entre les deux parties” (Libaert, 2013 : 51).

Haverá que perceber em que altura manifesta-se necessária a contratação de uma agência para assegurar alterações na imagem e na comunicação da empresa. O GCI surgiu com o objetivo de reduzir custos inerentes à contratação de agências de comunicação e decorreu da necessidade de planear num todo a comunicação institucional da empresa. Porém, em determinadas circunstâncias, para o

cumprimento de determinados objetivos de marketing e vendas particularmente ambiciosos (ou movidos pela necessidade de assegurar mudanças substanciais na estratégia de comunicação era efetivamente necessário o recurso a *outsourcing*⁵⁴.

5.1 A RELAÇÃO COM OS PARCEIROS DE COMUNICAÇÃO & IMAGEM VISUAL

No decurso dos sete anos de experiência na coordenação da comunicação e imagem terá sido sempre muito profícua a troca de experiências entre as diferentes agências parceiras e o GCI.

Aprendeu-se, com o tempo, a gerir a relação de forma cada vez mais eficiente e mais razoável. Haveria momentos na vida da empresa em que a colaboração de agências de comunicação mostrava-se indispensável para a prossecução dos objetivos delineados. Haverá que ter a humildade de perceber os limites das nossas próprias capacidade e os limites dos recursos técnicos de que se dispõem. E neste particular, experiência e conhecimento muito contribuem para um melhor discernimento.

Sem querer generalizar, pois existem certamente responsáveis pela comunicação que são excepcionais criativos, no nosso caso, a *expertise*, o capital de experiência, a criatividade trazidas pelas agências suplantava as tentativas, mesmo que muito bem intencionada, dos profissionais multi-facetados do GCI. Uma campanha de comunicação anual com alcance internacional é sempre o somatório de muitas competências. Não basta ter um bom “*copy*”, não basta ser um bom “designer gráfico”, não basta ter uma ideia criativa inicial fenomenal. É a este somatório de talentos que a agência ainda acrescenta o brio dos refinamentos, a minúcia das artes-finais, o controle de qualidade da produção, as maquetizações e os laboratórios de experiências, construídos ao longo de anos de trabalho, que fazem a diferença entre o amadorismo e o profissionalismo. Não é comum que possa ser criado num gabinete de comunicação com uma estrutura simples, pequena e ágil, a capacidade para desenvolver campanhas de comunicação com alguma escala e de alcance internacional. Como refere Al Ries,(2008) a publicidade passou ao escalão da arte e deixou de ser um anúncio para dar a conhecer uma marca. Hoje, a publicidade legítima a marca através de anúncio que reforçam a identidade e o compromisso da empresa. Para além da relação competência / experiência / criatividade que assegura o sucesso dos projetos, o dia-a-dia de um gabinete de comunicação, é focado na necessidade de dar resposta às solicitações diárias, algumas urgentes e de ordem muito prática, ficando por vezes renegada a sua vertente mais criativa.

⁵⁴ **Outsourcing** Trata-se de contratar uma entidade exterior à empresa para executar serviços não estratégicos

Considerando o exposto, foi possível retirar da experiência com diversas empresas externas prestadoras de serviços nas áreas da comunicação, do *branding* e da publicidade, alguns ensinamentos que contribuíram para a melhoria da relação com estes fornecedores de serviços especializados:

- A. Compreender como se realiza todo o trabalho que uma agência se propõe desenvolver: os processos, o tempo requerido para cada tarefa, a experiência necessária à concretização de cada fase do projeto, as várias especialidades que são fundamentais à criação de uma campanha de comunicação integrada de um *Rebranding*.
- B. Conhecer o valor real de cada tarefa e perceber até que ponto é possível utilizar recursos internos (tecnicamente aptos) para a realização de algumas tarefas (por exemplo, de atualização e continuidade da campanha).
- C. Analisar as implicações futuras das opções propostas (utilização de fotos e a contratação dos respectivos direitos, utilização de símbolos em detrimento da produção fotográfica mais complexa, criação de uma linha condutora com custos de atualização racionais).
- D. As campanhas com mais impacto não são necessariamente as mais caras. Uma ideia original é por si só muito valiosa, pois pode ser relevante sem ser cara. É necessário valorizar adequadamente o capital criativo, a bem da relação com o parceiro de comunicação.
- E. Não se alcança uma boa relação com a agência de comunicação se não conhecermos minimamente o seu trabalho e tudo o que ele compreende. Só o conhecimento permite aferir a legitimidade de cada parcela proposta e seu respectivo custo.
- F. Elaborar um caderno de encargos claro e oferecer igualdade de circunstâncias a um conjunto de agências.
- G. Definir os critérios de escolha de forma clara e inequívoca para que não subsistam dúvidas.
- H. Depois da escolha efectuada, um *briefing* claro e conciso bem como reuniões presenciais devem fazer parte do processo de trabalho.
- I. É importante criar uma relação de transparência e de mútua compreensão. Uma agência é um parceiro. A relação a longo prazo só existe se for criado um ambiente “*win-win*”.

Para Thierry Libaert bem como para muitos estudiosos da área da comunicação, um plano de comunicação é uma ferramenta absolutamente indispensável à implementação de qualquer estratégia de gestão ou de comunicação. Para a implementação dos objectivos do ano, eram efectuados pelo GCI um plano genérico de comunicação, a apresentar, como foi dito, ao Presidente do Conselho de Administração, e vários planos de comunicação para cada uma das ações, ou

objetivos, a atingir. Concordando com o ponto de vista de T. Libaert “ Je n’ai pas trouver d’outil plus utile que le plan de communication. Cette feuille de route qui doit d’être chiffrée et partagée est le garant de la confiance entretenu avec des services, l’exécutif et le politique” (*Libaert, 2013:36*) indicam-se, abaixo, os 5 erros mais comuns identificados pelo autor:

1. Contratar a elaboração de um plano de comunicação a terceiros.
2. Procurar consenso generalizado por parte de todas as áreas da empresa.
3. Fazer do plano de comunicação um decalque do plano estratégico da empresa.
4. A elaboração de um plano de comunicação em situação de urgência.
5. Não discutir ideias antes da elaboração de um plano de comunicação. A discussão de ideias só pode enriquecer o plano.

5.2 COMUNICAR A NOVA IDENTIDADE

Princípios gerais

O plano de comunicação para a implementação da nova identidade seria assim projetado a três anos, compreendendo diferentes fases. A última fase de implementação culminaria com o desenvolvimento de um novo fardamento para a generalidade dos Colaboradores. Foi particularmente útil pois permitiu dar a conhecer o quadro de intenções a todos os que deveriam ativamente participar na implementação do novo projeto, bem como permitiu assegurar o cumprimento das diferentes etapas, exercendo controle ritmado sobre a execução. Por fim, permitiria monitorar de forma mais eficaz a alteração da percepção da imagem global da SATA, no interior e no exterior da empresa.

A definição da mensagem institucional acabou por ir sendo melhorada e consolidada ao longo do tempo. Numa primeira fase, a falta de experiência no campo da comunicação empresarial terá condicionado uma visão mais abrangente sobre o papel da comunicação institucional. Numa segunda fase, com experiência entretanto adquirida, foi possível desenhar a arquitetura da marca de uma forma mais consistente e mais duradoura, prevendo a necessidade de assegurar a coerência e o reforço da mensagem nos vários suportes de comunicação produzidos, quer pelo GCI quer por outros agentes internos ou externos à empresa.

Foi sendo atribuída a devida importância à definição das principais mensagens emanadas pela empresa que viriam, neste caso, da área da comunicação institucional. Os novos valores da marca foram sendo comunicados e transformados em ações. Se a marca muda de atitude, é preciso que os clientes notem

este amadurecimento. Caso contrário, a alteração de imagem será uma frívola operação de charme de curta duração e pouco alcance.

Thierry Libaert resume a importância da definição da mensagem institucional “On definira le message comme le noyau dur de l’ensemble des discours de l’entreprise visant un objectif de notoriété, d’image et d’action” . E adverte o autor de que esta mensagem institucional ajuda a trilhar o caminho da coerência da comunicação global da empresa “*Il en fournit la direction et la coherente. Il doit laisser une trace auprès de ses cibles. Charpente des discours, sa vocation est d’être reptis régulièrement par chaque émetteur de communication au sein de l’entreprise*”. (2013: 137)

Sergio Fernández López, também resume o conceito de imagem corporativa (ou institucional) em três minutos oferecendo-nos uma imagem sucinta do trabalho de coordenação de um responsável pela comunicação:

“És la construcción mental que un público determinado tiene sobre una organización y que se elabora a partir de lo que esa organización proyecta de manera intencional (imagen intencional) , de lo que esa organización hace (comportamento corporativo) y de cómo es interpretado por sus diferentes públicos. Se puede decir que és una síntese de la realidad de la empresa”. (2007:219)

O conjunto de referências (que pode ser analisado com mais detalhe através da consulta aos anexos que constam deste trabalho) correspondem ao somatório de campanhas de comunicação (institucionais e de marketing) que estiveram à responsabilidade do GCI. Algumas foram criadas e produzidas por terceiros, agências de comunicação e publicidade, outras foram criadas e produzidas internamente. Algumas fazem parte da campanha institucional de cada ano, outras farão parte das campanhas de marketing (produtos e serviços). Porém, todas foram objeto de análise e de validação por parte do GCI. Este processo permitia, ao longo do tempo, exercer mais controle sobre a coerência das mensagens e imagens produzidas, com o intuito de construir e cristalizar a percepção da marca.

A fase de implementação de uma nova identidade exige um esforço adicional do ponto de vista da comunicação institucional. É a comunicação da nova marca que sobressai em detrimento da comunicação de produtos ou de serviços. Nesta fase, foi da responsabilidade do GCI implementar uma estratégia de comunicação que permitisse dar a conhecer a nova identidade da Marca SATA e envolver os diversos stakeholders nesta mudança. De forma esquemática detalham-se algumas ações empreendidas no sentido de cumprir com os objectivos estratégicos propostos pelo Conselho de Administração, entre os anos 2009 a 2010.

1. ENQUADRAMENTO ESTRATÉGICO	Dar a conhecer a nova identidade em todos os mercados onde a SATA opera.	
2. OBJECTIVO DE COMUNICAÇÃO	Comunicar a alteração de identidade nos Açores, em Lisboa, Boston, Toronto, junto dos representantes da Europa e respectivos contatos locais.	
3. AÇÕES A DESENVOLVER	Sessão de apresentação pública para <i>target</i> previamente identificado.	Desdobramento da ação: local, acolhimento, <i>gifts</i> e <i>merchandising</i> , meios técnicos necessários, escolha de oradores, escolha de convidados, organização do recinto, protocolo. Ações de <i>Follow Up</i> da sessão : envios de informação e ofertas; Envio de <i>brand guidelines</i> para parceiros e fornecedores.
4. MEIOS A UTILIZAR	Convites físicos; reforços por email; anúncios jornais locais depois de apresentação; <i>muppis</i> rede aeroportos; anúncios na imprensa do <i>trade</i> .	Desdobramento do plano de meios para cada geografia.
5. CUSTOS	Custo de concepção e de produção.	Custos de implementação e de compra de meios ou aluguer de serviços.
6. RETORNO / MONITORIZAÇÃO	Retorno esperado (qualitativo e quantitativo a medir no ano seguinte através de inquérito) .	Indicação dos meios de controle e aferição de <i>brand awareness</i> para cada local.
7. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO	Briefing e desenvolvimento conceptual > Desenvolvimento criativo > Produção > Assemblagem e envios.	Deslocações e preparação dos recintos. Datas para cada evento (não sobrepostas mas em sequência). Datas para envio de <i>follow up</i> da ação e para início da monitorização (envio de questionários; <i>quiz</i> rápidos para aferir o <i>brand awareness</i>).

5.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS REFLETIDOS NA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

O exemplo acima exposto foi escolhido por ter sido um dos momentos em que o GCI foi chamado a coordenar uma ação que efetivamente influenciaria a empresa no seu todo. Ao longo dos anos, sucederam-se eventos organizados internamente, no entanto, dada a proximidade do acontecimento bem como a seu impacto, foi considerado adequado refletir neste relatório os passos constantes de um plano de comunicação destinado ao cumprimento de um objectivo mais circunscrito no tempo.

Naturalmente, na sequência de um *rebranding*, a atenção do GCI está centrada na implementação, num curto espaço de tempo, da nova identidade, considerando que uniformização e coerência da imagem intencional são questões fundamentais para quem tem à sua responsabilidade a comunicação e a imagem de uma empresa. No entanto, em anos anteriores, alturas em que a identidade deixou de ser prioridade por se encontrar estabilizada, as atenções voltaram-se para o estabelecimento de novos vínculos com os diversos *stakeholders* (com particular empenho da área das Relações Públicas) e com a implementação de novas ações que procuravam fidelizar os clientes à marca (estabelecimento de novos serviços, criação de um grupo de Embaixadores da Marca SATA; criação de eventos relacionados com o principal destino das transportadoras, por exemplo).

Nestes casos, do plano anual de comunicação fazem parte outros planos, mais detalhados, que indicam claramente as ações a tomar, o nome de cada campanha e o descritivo das peças a produzir e respetivo cronograma de implementação.

Assim, o exemplo que acima se encontra, repete-se tanto quanto variam as ações de comunicação previstas. No final do documento, haverá um total de custos a imputar ao GCI pelas ações desenvolvidas e uma justificação detalhada no sentido de esclarecer junto do Conselho de Administração as opções tomadas.

O Conselho de Administração, ao participar da apresentação e discussão, estará melhor informada e poderá decidir se a dotação orçamental para o ano é equilibrada, considerando a ambição dos projetos e a situação financeira prospectiva da empresa.

Quando um objetivo de comunicação compreende várias ações em simultâneo (como foi o caso deste) distribuídas ao longo de dois anos (como foi o exemplo) são utilizados mapas de tamanho A3, (uma espécie de “*Tableau de Bord*” ferramenta muito utilizada em gestão) com indicação dos vários momentos (geralmente diferenciado através da utilização de cores diferentes) em que se pode verificar rapidamente os períodos em que as ações sobrepõem-se, e de que forma pode ser rentabilizado o tempo de cada recurso e o custo de cada investimento.

Como já foi anteriormente referido, um projeto de *rebranding* obriga a um esforço suplementar no que toca à concentração dos recursos humanos responsáveis pela coordenação da imagem institucional da empresa, bem como, exige uma dotação orçamental extraordinária, considerando as substituições que deverão ser efetuadas. A título de exemplo, designamos as seguintes investimentos:

Produtos e Serviços | Campanhas de Marketing de um modo geral que deverão adotar a nova identidade e adaptar o tom comunicacional da Marca.

Reformulação ou adaptação de interiores da empresa | Lojas de venda, quiosques de aeroporto, espaços internos (sede, representações e bases aéreas); *Lounges*.

Suportes de comunicação | (sinalética; fardas, consumíveis diversos (papel de carta, envelopes, guias, cartões de visita; *amenities* a bordo e em terra; folhetos de informação ao passageiro e folhetos de segurança; sinaléticas a bordo e em terra; comunicação digital, merchandising, canais audiovisuais, filmes promocionais / institucionais, entre outros.).

Renovação da comunicação institucional | (*templates* variados para uso dos recursos humanos da empresa com especial incidência para áreas promocionais, como por exemplo, o marketing e as vendas, brochuras de empresa, de produto ou de serviços; livros de honra, outras peças de prestígio).

Renovação da frota aérea e terrestre | Aplicação da nova identidade nas aeronaves e nos veículos terrestres que circulam nas diferentes placas de aeroporto e fora destas; alteração da identidade em todo o equipamento (escadas, guas, equipamento de apoio à operação aérea e terrestre).

5.3 DA NOVA IMAGEM À NOVA CULTURA

A Cultura empresarial, conceito subjectivo para a maioria dos Colaboradores de uma empresa, resulta na auto-imagem que a empresa tem de si própria. Esta auto-imagem, é em parte, construída por via da opinião que os outros manifestam a respeito das empresas. Na sequência de um *rebranding* e de uma identidade contemporânea, absolutamente inesquecível e criativa, é possível que, apesar do investimento, a empresa mantenha uma imagem negativa perante a generalidade do seu público-alvo. Em suma, resume-se ao facto da imagem de uma empresa ser muito mais do que um nome e um símbolo e ser percepcionada através de uma infinidade de sinais, uns mais subtis do que outros. “A cultura como imagem, ou como auto-imagem, é a percepção que o pessoal de uma empresa tem dela” dirá Justo Villafañe na obra “Imagem Positiva” (1998:146)

Neste sentido, a implementação de uma nova identidade é apenas o início de um longo percurso. A nova identidade, como vimos, pode ter um efeito de alavanca, porém, não é um argumento suficiente que suporte uma substancial alteração da cultura empresarial.

Adaptação, Coesão e Envolvimento são as 3 funções que a cultura empresarial deve procurar alcançar no seio de uma empresa. Para que estas 3 funções sejam sentidas, é necessário que um conjunto de rituais, ações e de comunicações sejam mantidos ao longo dos anos, com vista a reforçar os conceitos e os objetivos de mudança sobre os quais assentaram a criação e o desenvolvimento da nova identidade. Se a nova fase na vida da empresa não é encarada com a devida profundidade, resultará num inconsequente exercício de estética.

NOTAS CONCLUSIVAS

Colaborar para uma empresa com a relevância e a especificidade do Grupo SATA foi uma experiência profissional de incomensurável valor. Não terei palavras à altura de expressar o meu reconhecimento pela oportunidade oferecida.

A responsabilidade de criação e implementação do primeiro gabinete de comunicação e imagem de um grupo com mais de sessenta anos de vida foi um desafio que muito me honrou e acerca do qual guardo as melhores recordações, quer porque se desenvolveu no âmbito de um sector tão fascinante quanto o da aviação, quer porque permitiu aprofundar todas as matérias que compõem a multifacetada área da comunicação empresarial.

Mais tarde, a exercer funções nas áreas mais específicas da comunicação de crise (Kenyon International Emergency Services) e na área muito abrangente do Branding ou da gestão da Marca, (Iivity Brand Corp) surgem novas oportunidades de reforçar conhecimentos e de aprofundar reflexões confirmando alguns pressupostos empíricos e teóricos entretanto adquiridos.

Na aviação, nas empresas, como na vida, não existem verdades absolutas, mesmo no mais conservador sector. O tempo encarregou-se sempre de desfazer as minhas inabaláveis certezas. O que é hoje, não será mais amanhã. E é particularmente verdade no mundo da comunicação. As pessoas, as tecnologias, o uso que cada um faz delas, a proliferação de inovações ontem impensáveis. Na comunicação, o desafio é imenso, pois vai mudando à cadência das inovações tecnológicas. Não raras foram as vezes em que marketeers e profissionais da comunicação confessarem que não conseguem vislumbrar o caminho para onde a comunicação nos leva. No turbilhão das inovações, será cada vez mais sensato resgatar os melhores valores e princípios da comunicação empresarial : a transparência, a humildade necessária para assumir o “mea culpa”; a determinação para ultrapassar a dificuldade e colaborar na realização de um futuro melhor.

No âmbito deste relatório dois objetivos havia a cumprir : 1) detalhar a atividade profissional desenvolvida no âmbito da comunicação empresarial 2) confrontar a experiência empírica com os autores de referência da disciplina.

Concluí que apesar da inexperiência, e da ausência de um mentor para a área da comunicação empresarial, a experiência adquirida no exercício do jornalismo, o conhecimento teórico trazido da

Universidade Nova, e os extraordinários profissionais com os quais tive a sorte de trabalhar, permitiram implementar um projeto pioneiro, com falhas, naturalmente, mas reconhecidamente estruturado e válido. Não foi tudo bom, mas estive longe de ser mau, e os autores de referência que hoje releio, e que fui revisitando ao longo da minha carreira, ajudaram a consolidar esta subjetiva opinião.

Por entre as leituras e as referências incontornáveis, encontrei no meu percurso exploratório, autores como Idris Mootee, nos EUA e Carlos Coelho, em Portugal. Sem desconsideração por qualquer outra das interessantes obras consultadas, estes dois autores são citados por uma razão particular : a reflexão sobre a Marca abarca todas as matérias possíveis da comunicação. Não há marca sem comunicação.

Não é fácil entender as subjetividades que estão por detrás dos temas da marca, da construção da reputação, da comunicação. Estes autores explicam, de forma particularmente simples, a complexidade destes temas.

Hoje, muito mais do que no passado, a comunicação é uma ferramenta inalienável da empresa, ou da Marca. Mais do que ontem, o trabalho do comunicador é considerado transversal à organização e visto como uma ferramenta estratégica, indispensável para o cumprimento dos objetivos de gestão. No presente, o responsável pela comunicação tem então a extraordinária oportunidade de influenciar o curso dos acontecimentos e da história da sua empresa. Um desafio, uma responsabilidade que faz do estudo da Comunicação uma matéria cada vez mais intrincada com a gestão e essencial para a defesa do grande ativo intangível que é a marca

Agradeço aos que no passado contribuíram para o meu enriquecimento profissional através da confiança que em mim depositaram. Agradeço aos que hoje me oferecem a oportunidade de agradecer os meus conhecimentos por via deste relatório que me obrigou a visitar autores, interrogar-me sobre os seus escritos, refletir sobre a temática da comunicação empresarial e, por fim, e simplesmente, continuar a aprender.

BIBLIOGRAFIA

- Adolpho, Conrado, 2012, *Os 8 P's do Marketing Digital, o Guia Estratégico do Marketing Digital*, Lisboa, Texto Editores.
- Cabrero, José Daniel Braquero e Mario Barquero Cabrero (2001), *O Livro de Ouro das Relações Públicas*, Porto, Porto Editora.
- Coelho, Carlos e Paulo Rocha *Brand Taboos* (2007) , Lisboa, Gnomics.
- Clifton, Rita e John Simmons (2010), *O Mundo das Marcas*, Lisboa, Actual Editora.
- Grilo, Rui ; José Manuel Fonseca e João Vieira Cunha, (2013), *Terror ao Pequeno-Almoço – a gestão que preferia não conhecer*, Lisboa.
- Kotler, Philip , Lane Kevin Keller (2009), *Administração de Marketing* , Brasil, Pearson Education.
- Lendrevie , Jacques, Arnaud de Baynast, Pedro Dionísio , Joaquim Vicente Rodrigues, (2008), *Publicitor Comunicação a 360º online e offline* Lisboa, D. Quixote.
- Libaert, Thierry (2010), *La Communication de Crise* Paris, Dunod.
- Libaert, Thierry (2013), *Le Plan de Communication, Définir et Organiser votre stratégie de communication*, Paris, Dunod.
- López, Fernandez Sérgio Cómo gestionar la Comunicación (2007), *En Organizaciones Públicas y no Lucrativas* Madrid, Nacea, S.A de Ediciones.
- Mootee, Idris (2013), *60 Minutes Brand Strategist , The Essential Brand Book for Marketing Professionals* New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.
- Ries Al , Laura Ries (2008), *A Queda da Publicidade* Lisboa, Casa das Letras.
- Rodrigues, Jorge Nascimento, (2005) *50 Gurus da Gestão para o Século XXI*, Lisboa, Centro Atlântico.
- Schultz, Howard Onward (2014), *How Starbucks Fought for Its Life without Losing Its Soul*, New Jersey John Wiley & Sons, Inc, Hoboken.
- Serrano, José de Bouza, (2011), *Livro do Protocolo* , Lisboa, A Esfera dos Livros.
- Stewart, Sally (2007), *Media Training . A guide to meet the Press* New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.
- Villafañe, Justo (1998), *Imagem Positiva – Gestão estratégica da imagem das empresas* Lisboa, Edições Sílabo, LDA.

ANEXOS

ANEXO I A HISTÓRIA DA EMPRESA COMO ATIVO DA COMUNICAÇÃO E DA MARCA



1



2



3

LEGENDA

1. Almoço-convívio com os primeiros funcionários da SATA. Revista Azorean Spirit Nº 10. 2004

2. Artigo Comemorativo dos 65 anos de voos comerciais. Revista Azorean Spirit N º 10 . 2006

3. Coleção de Postais Comemorativos. Gifts para ação de RP. 65 anos voos SATA. Trabalho Gráfico realizados pela designer do GCI. Magguy Lopes

ANEXO II AÇÕES DE RELAÇÕES PÚBLICAS DESENVOLVIDAS PELA ÁREA DE MARKETING & VENDAS



A Equipa que planeou, coordenou e acompanhou a campanha Junho mês da criança

Rui Apresentação
Marta Teixeira
Ana Isabel Pimentel



Balsemão
Comandante ★★★★★



Junho. O mês mais animado do ano

É um pouco como nas famosas fam trips. Depois de planejar, contactar e organizar, as baterias dos colaboradores perdem energia, no melhor da festa; a hora da partida. O que vale é que a bordo e em terra, os tripulantes e os colaboradores SATA, foram de inestimável ajuda e simpatia por onde passou a equipa de marketing e vendas acompanhada por vinte ou cinquenta crianças.

Este esforço conjunto ajudou a passar a melhor das imagens das nossas transportadoras. A todos o nosso muito obrigado!



Reserve em segredo e surpreenda-os. O Clube SATA tem o prazer de oferecer uma viagem aos seus filhos no dia Internacional das Crianças. Cartões de inscrição desta campanha em www.sata.pt ou através do 808 22 28 86.

Clube SATA celebra o 1.º Concurso de Desenhos em Altitude

Génios a Bordo

A selecção não foi nada fácil. Divididos por dois escalões atribuímos prémios a seis meninos. Viagens, miniaturas da nossa frota, tee shirts do Satinhas e bonés, para esta primeira animação under 12 a bordo.

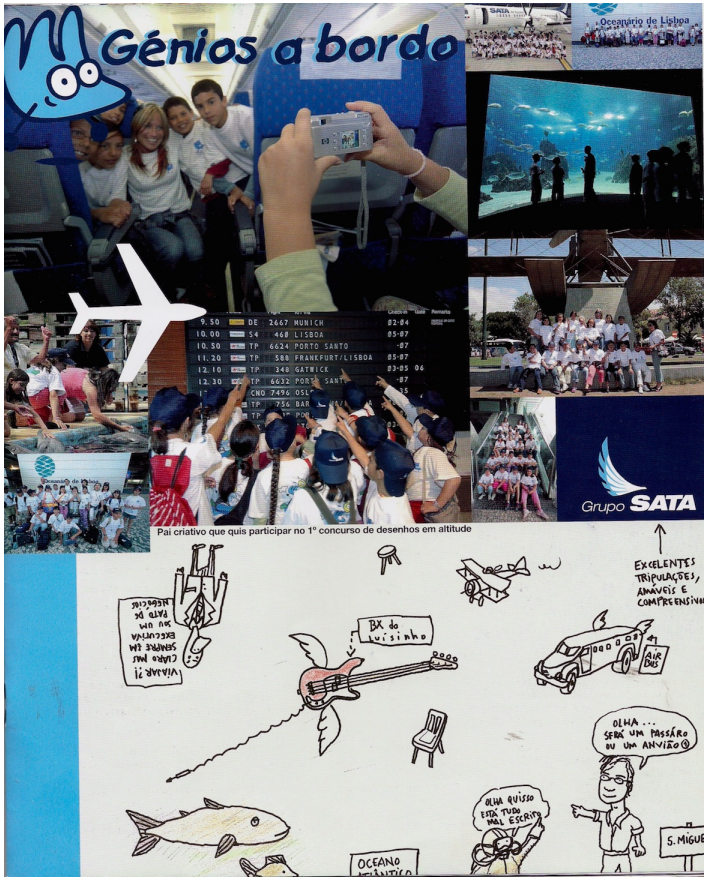


Campanha Junho Mês da Criança

Em todas estas iniciativas, o Grupo SATA deu como factor preferencial de escolha, o facto das escolas estarem inseridas em zonas socialmente carenciadas. Os anos anteriores, mostraram que este critério faz com que a grande maioria das crianças nunca tenha tido contacto com o Aeroporto, e muito menos com os aviões. E com enorme satisfação que os colaboradores do Grupo SATA assistem a reacção espontânea e alegre de todas as crianças que têm sido contempladas com estas iniciativas.

15 de Junho - Viagem da Escola B1/Jl Serra das Minas de Sintra (ilha de S. Miguel). Alunos de Sintra / 20 crianças.
17 de Junho - Visita da Escola Básica 1/Jl Vitorino Nemésio da Ilha Terceira - Visita de Estudo ao ATP / visita ao cockpit / lanche. 40 crianças.
19 de Junho - Viagem da Escola B/Jl Infante D. Henrique (ilha Terceira) ao Oceário / Programa Dormir com os Tubarões - Grupo da Escola - 18 alunos.
23 de Junho - Visita da Escola Básica EB das Capelas (ilha de São Miguel) ao ATP da SATA AIR Açores. 35 crianças.
28 de Junho - Viagem da Escola Básica 1 do Estreito de Câmara de Lobos, (ilha da Madeira) ao Zoo de Lisboa. 18 crianças.



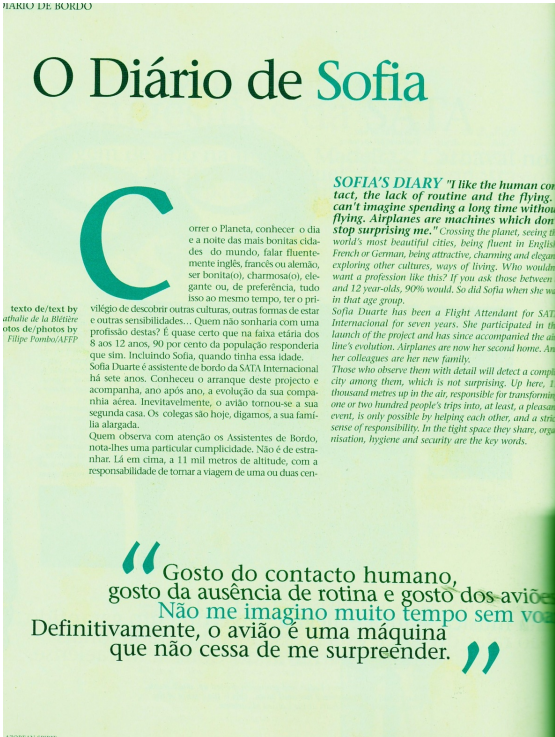


LEGENDA

Algumas ações desenvolvidas
Pela equipa de Marketing e Vendas
Junho o Mês da Criança
BTL. Bolsa de Turismo de Lisboa



ANEXO III EXEMPLOS ILUSTRADOS DA INFORMAÇÃO CONTIDA NO QUADRO 1.1

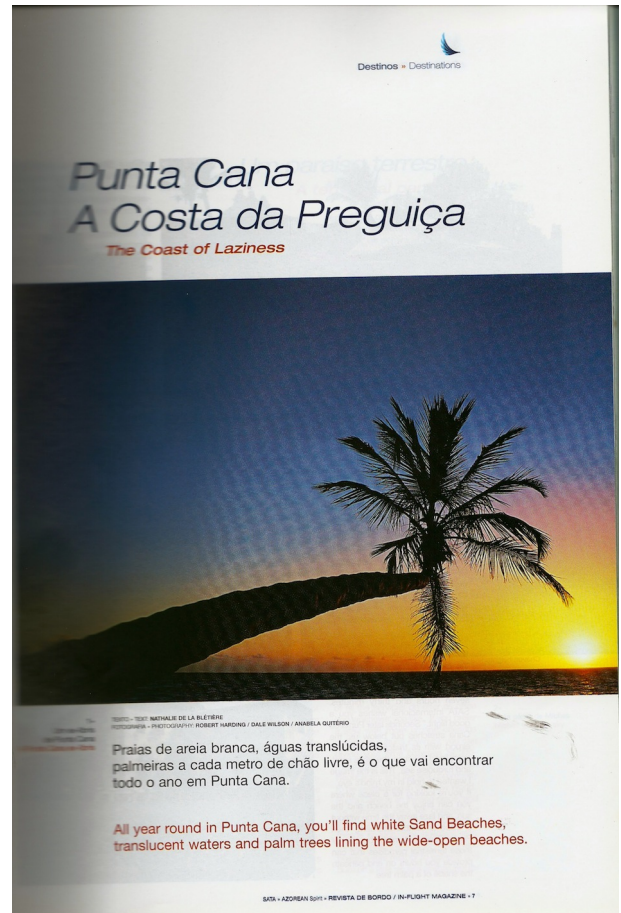


LEGENDA

a. a; a. b; a. c Exemplos de reportagens efectuadas Para Rubrica Diário de Bordo. O dia de um Colaborador ou de uma equipa. Fonte : Azorean Spirit Nº 20 (a,a; a.b) e Azorean Spirir nº 15 (a.c)



b



c



d

LEGENDA

- b. Rúbrica "Estórias com História". Azorean Spirit nº 9
- c. Rubrica Destino . Azorean Spirit nº 5
- Rúbrica Destinos Azorean Spirit nº 23



e



f



g

LEGENDA

- e. Viagens de Familiarização
Azorean Spirit nº 11
- f. Concurso de desenhos a bordo
Azorean Spirit nº 15
- g Serviços. Renovação de banco de imagens e
de textos.
Azorean Spirit nº 6

ANEXO IV EXEMPLOS ILUSTRATIVOS DE ALGUMAS ALTERAÇÕES EFECTUADAS NA REVISTA DE BORDO



a.a



a.b



b

LEGENDA

a.a e a.b

Renovação dos conteúdos Serviços quer pelo tom e extensão do texto quer através da componente fotográfica

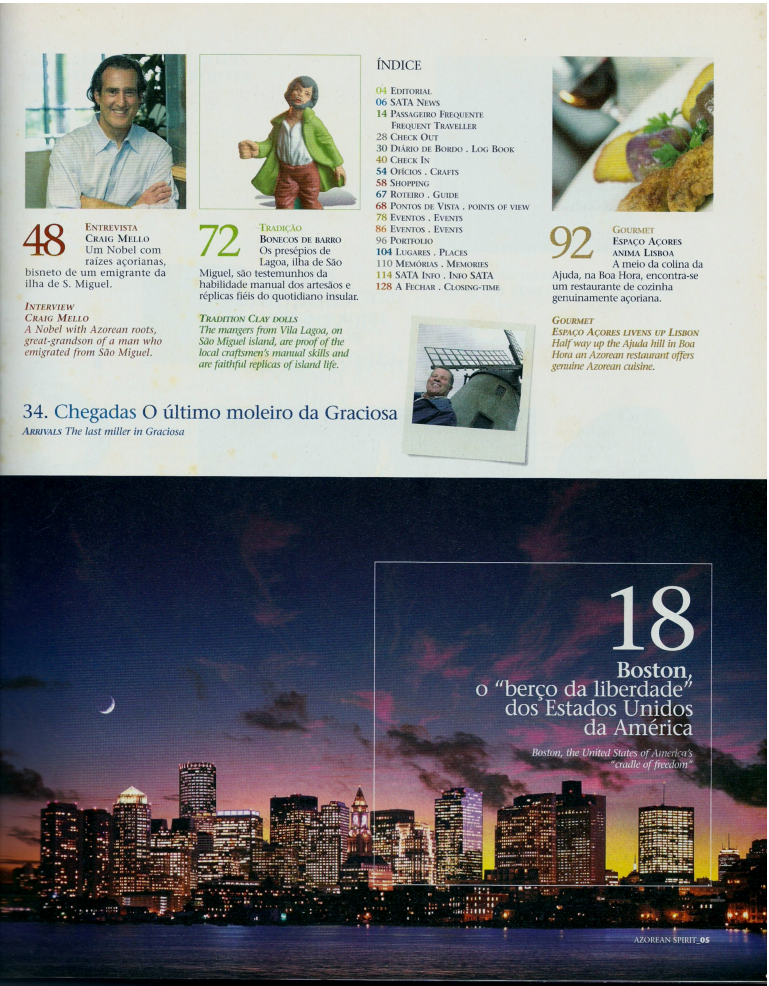
Azorean Spirit nº 10 (a.a)

Azorean Spirit nº 25 (a.b)

B Reformulação da comunicação dos Serviços Especiais. Caixas de texto curtas e *layout* mais apelativo.



c.a



c.b

LEGENDA

c.a e c.b

Alteração de *layout* da revista.

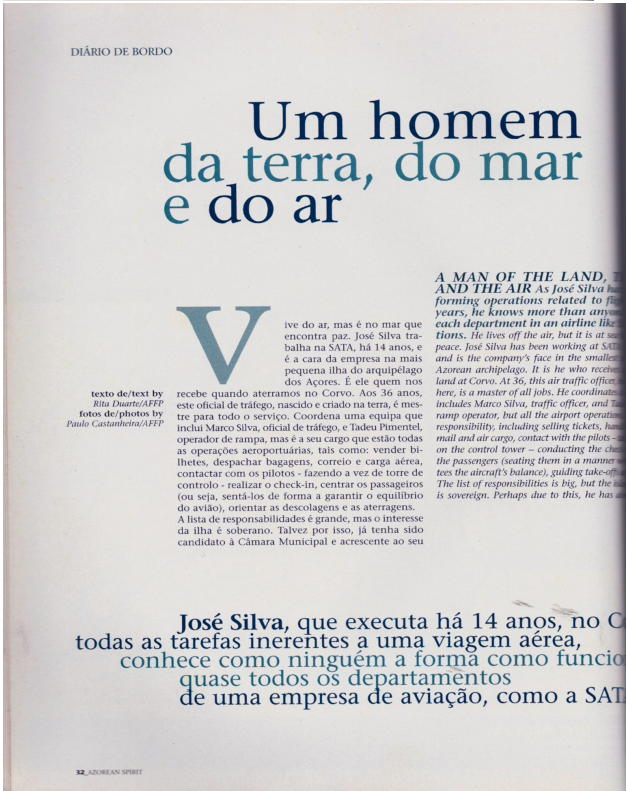
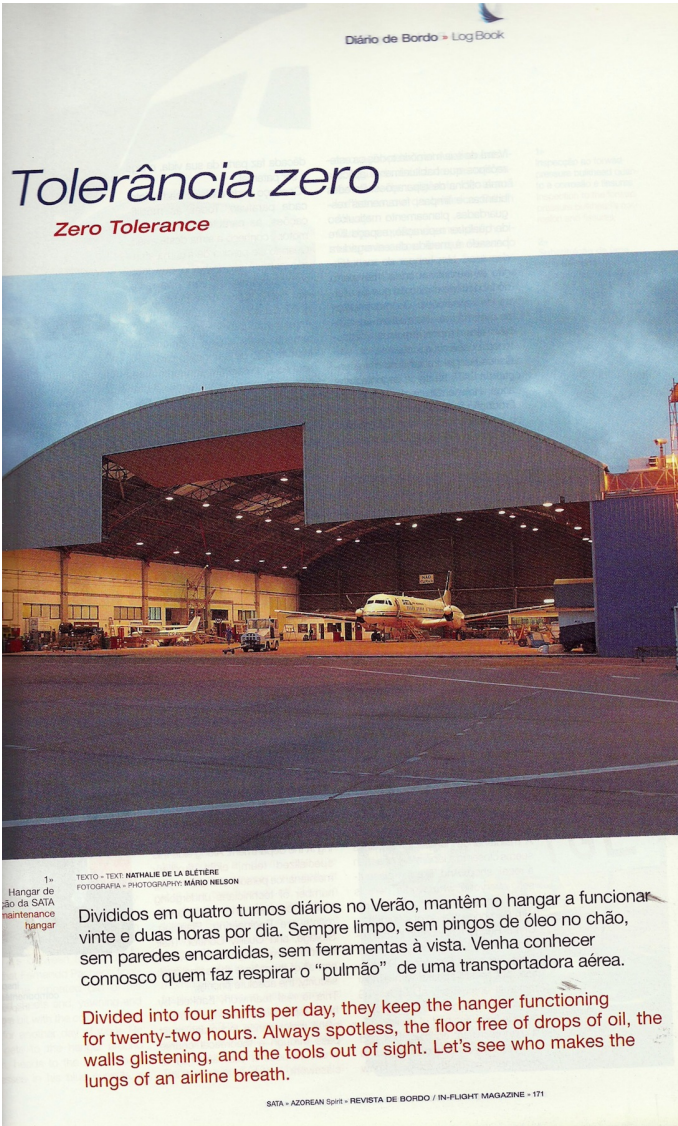
Projeto Criativo a cargo do parceiro Draft FCB

ANEXO V CONJUNTO DE IMAGENS INSTITUCIONAIS



LEGENDA Banco de Imagem Institucional ©Filipe Pombo para Grupo SATA

ANEXO VI TEMÁTICAS INTERNAS COMO FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO EXTERNA



DIÁRIO DE BORDO

Palavra de Bombardier!

nascemos na fábrica da Bombardier, em Toronto, no Canadá, mas já conhecemos muitos portugueses. Alguns deles, naturais dos Açores, que aqui residem e trabalham há muitos anos. Foi, por isso, uma agradável surpresa, quando me disseram que iríamos voar entre as ilhas daquele arquipélago no meio do Atlântico.

No outro dia, consegui ver um folheto com fotografias dos Açores, que um engenheiro aeronáutico recebeu da agência de viagens para planejar as suas próximas férias de Verão. E lá estavam as novas ilhas: S. Miguel, Santa Maria, Terceira, São Jorge, Graciosa, Pico, Faial, Corvo e Flores. Qual delas a mais bonita? Um dos meus irmãos Q200 Combi vai voar, sobretudo, entre o Faial, as Flores e o Corvo; mas também, da Terceira para a Graciosa; e para as ilhas das Flores e S. Jorge. E o segundo Q200 Combi vai rasgar outros céus e assegurar a rota entre o Funchal e Porto Santo. Na sua versão Combi, os Q200 são aviões flexíveis, com cabina pressurizada e mais rápidos que o Dornier DO228. Também transportam mais pessoas (37) e mais carga (por exemplo, pescado). Estou certo de que vamos dar conta do recado!

Por sua vez, os meus irmãos Q400 Nextgen, com maior autonomia e capacidade, estão destinados às rotas mais longas, não só as rotas inter-ilhas dos Açores de maior tráfego mas também as ligações dos Açores à Madeira e às Canárias, garantindo uma maior flexibilidade e uma melhor gestão das rotas. Os Q400 têm um raio de alcance de 2.656 quilómetros. Tem

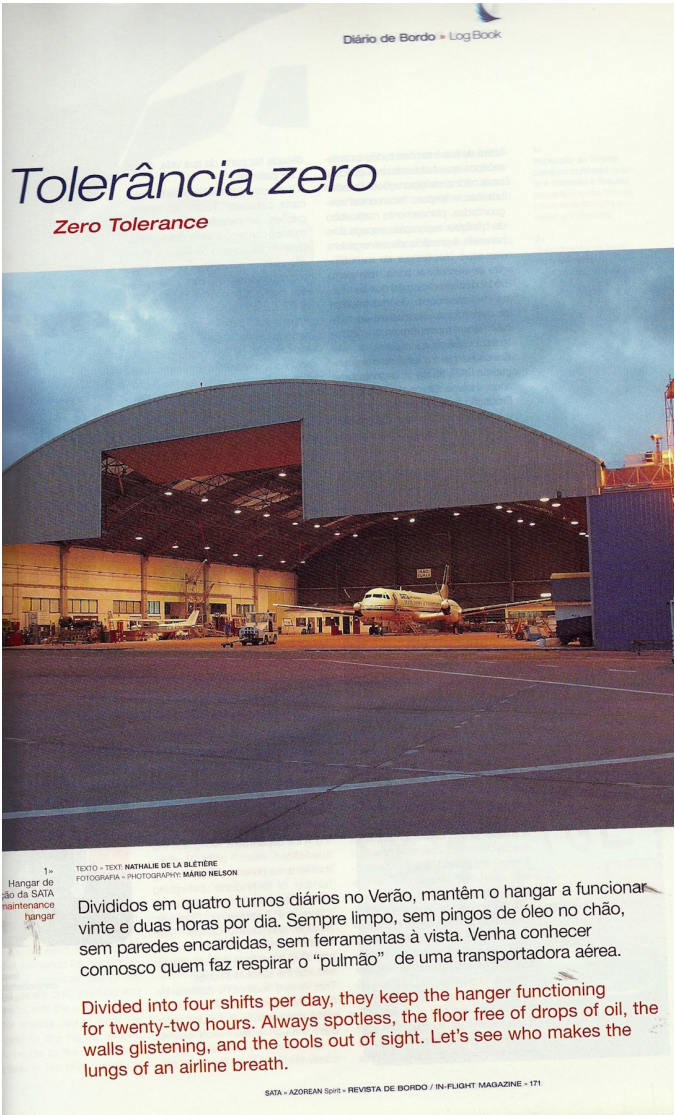
BOMBARDIER'S WORD! The SATA Air Açores regional airline decided to buy six of our companions – two Q200 Combi planes and four Q400 Nextgen – to substitute the “old” ATPs and the Dornier that have already worked for 20 years and are readying for a deserved retirement. We were born in the Bombardier factory in Toronto, Canada, but we know many Portuguese friends. Some of them, from the Azores, have lived and worked here for many years. It was, then, a pleasant surprise when I was told that we would fly between the islands of that archipelago in the middle of the Atlantic. The other day, I saw a leaflet with photos of the Azores that an aeronautical engineer received from the travel agency to plan his next summer holidays. And there were the nine islands: São Miguel, Santa Maria, Terceira, São Jorge, Graciosa, Pico, Faial, Corvo e Flores. And which of them is the most beautiful? One of my Q200 Combi brothers will fly mainly between Faial, Flores and Corvo, but also from Terceira to Graciosa and between Flores and São Jorge. The second Q200 Combi will be placed in Madeira where it will serve the route between Funchal and Porto Santo. In its Combi version, the Q200 are flexible planes, with pressurized cabin and faster than the Dornier DO228. They also carry more people (37) and more cargo. I am certain we will handle the job! My Q400 Nextgen brothers, in their turn, have greater autonomy and flexibility and are destined for longer routes, not only the inter-island routes in the Azores with higher traffic levels, but also the links from the Azores to Madeira and the Canaries, guaranteeing more flexibility and better route management. The Q400 have a range of

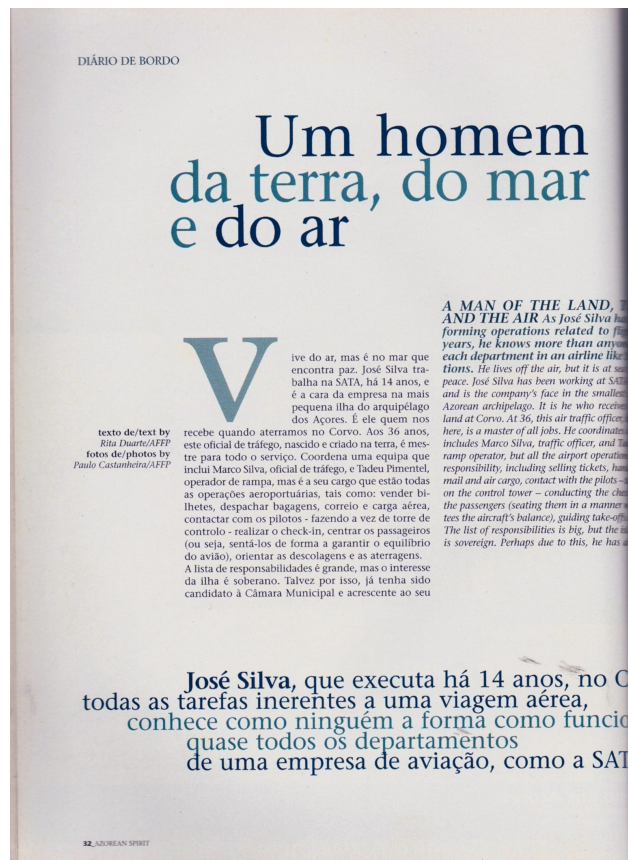


A companhia aérea regional SATA Air Açores decide comprar seis Q200 Combi e quatro Q400 Nextgen para substituir os ATPs e os Dornier que trabalham há 20 anos e se preparam para a reforma.

LEGENDA | Rúbrica **Diário de Bordo** como ferramenta de comunicação externa e interna.

ANEXO VI TEMÁTICAS INTERNAS COMO FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO EXTERNA





LEGENDA | Rúbrica **Diário de Bordo** como ferramenta de comunicação externa e interna.

ANEXO VII SUPORTES DE COMUNICAÇÃO DE CRISE



|

BRIEF PACK

PRESS kit

2009



Índice

Estrutura e organização empresarial

Breve síntese histórica

Breve descritivo das empresas SATA

Áreas de negócio

Frota

Dados técnicos

Malha de rotas

Comunicado 02

Assunto : Voo

COMUNICADO

A companhia aérea ----- informa que o voo -----que partiu hoje às ----- horas do Aeroporto de ----- tendo como destino a cidade de -----, -----, não teve ainda a sua aterragem confirmada. O último contacto com a aeronave ocorreu às -----.

Relembramos que o voo ----- com destino a ----- é operado por um avião -----, que descolou do aeroporto de ----- com ----- passageiros e ----- tripulantes a bordo. A aeronave de fabrico -----é um ----- com matrícula ----- . Está ao serviço da companhia aérea há cerca de ----- . Este equipamento conta com ----- horas de voo. . A última manutenção efectuada foi há -----semanas | meses.

LEGENDA

Alguns suportes à comunicação de crise.
Dossier de Imprensa ou Brief Pack
Exemplo de template para comunicados de crise.

ANEXO VIII COMUNICAÇÃO INTERNA NEWSLETTER

Check In **2** Capa: O novo voo da SATA **6** Reportagem: O que há de diferente no ar? **8** Carreiras: Simpatia é quase obrigação **10** Perfil: Luísa Schanderl, Gerir com alma **12** Check Out **14**

check in

Há algo de diferente em terra

À minha frente, um ecrã com uma folha em branco. No canto inferior direito um relógio digital que insiste em funcionar ao milésimo de segundo, e que me indica, sem piedade, que depois de tantas hesitações, tenho quinze minutos para dizer o que me vai na alma, de forma muito objectiva. Como já desisti de construir o editorial com qual tenho andado a sonhar, sinto que devo transmitir com simplicidade o objectivo que tenho em mente.

Cabe-me apresentar o número 1 da TEAM SPIRIT, um novo projecto que me foi confiado e que será doravante o Nosso meio de comunicação interna. O título, que se quer imbuído de espírito de equipa, de optimismo e de arrojo pretende ser um primeiro contributo para a construção de um espaço de partilha potenciador de um saudável espírito de pertença, que se encontra ou intui unicamente nas grandes equipas.

Nesta primeira edição, a estratégia para 2008 ganha protagonismo. O destaque que lhe atribuímos não será, contudo, proporcional à preocupação expressa pelo Conselho de Administração quanto à necessidade de alimentar um fluxo constante de informação entre colaboradores.

Por último, não posso deixar de apelar à sua colaboração. Lamento, mas ela é incomensuravelmente importante. Na nossa newsletter, as suas ideias, as suas histórias, os seus projectos, em terra ou no ar, fazem toda a diferença!

Até já.

Nathalie de la Blétière
Coordenadora do Gabinete de Comunicação e Imagem da SATA



Check in **4** Capa: 2009 em revista **6** Carreira: Recursos Humanos com GPS **10** Perfil: Desafios em terra e no ar **12** Check out **14**

check in

As empresas são como as pessoas



"We Try Harder!" Não é frase minha, mas quem a pensou acabou por conquistar o pódio dos melhores slogans da história das marcas nos Estados Unidos e no Mundo. Esta frase simples, que resultou dos testemunhos ou desafios

dos funcionários da Avis, é ainda hoje considerada uma das melhores assinaturas de marca de que há memória na história da publicidade. Por detrás deste "claim" está uma promessa implícita da empresa para com os seus clientes: "Podemos não ser os melhores, mas prometemos ser os mais esforçados". Deste compromisso – expresso numa frase que se pode ler sempre que se vislumbra o logótipo daquela que se assume sempre como a nº2 no aluguer de carros nos Estados Unidos – resulta a força, o objectivo e o rumo que norteia as acções de quem lá trabalha. Mais do que um valor, é o norte na bússola dos funcionários da Avis. As empresas são como pessoas. Não nascem grandes, nem dominadoras, nem donas do Mundo nem exímias nas travessias do Atlântico. Nascem pequenas, como a Microsoft ou a Google, ambas entre as "100 Best Companies to Work For"®. A história está repleta de exemplos destes. É certo

que os casos de sucesso avolumam-se nas empresas relacionadas com áreas de novas tecnologias do que nas empresas relacionadas como transporte aéreo. Contudo, um pouco por todo o lado proliferam exemplos de empresas surpreendentes, não pela dimensão, mas pela capacidade de inovação e diferenciação. O ano 2009, como poderá apreciar um pouco mais adiante, foi difícil para a aviação e muito trabalhoso na SATA. Procuramos melhorar em todos as áreas, produzir mais e atingir os objectivos. Não teremos, porventura, alcançado o sucesso em todas as nossas áreas de actuação. Porém, nas empresas, tal como nas pessoas, é expectável um compasso de adaptação, de aprendizagem, de crescimento num processo que faz com que empresas pequenas como a SATA possam tornar-se maiores, e um dia transformarem-se num case study e um "Best place to work". Por último, e sendo esta a última edição do ano, despeço-me desejando que o novo ano lhe traga muita saúde, paz e sucessos pessoais e profissionais. Boas leituras, o melhor ano e até sempre!

Nathalie de la Blétière
Coordenadora do Gabinete de Comunicação e Imagem da SATA

Check in **4** Capa: O voo do BIA **6** Perfil: João Melo – A construir pontes entre nós **10** Carreira: Sorrisos que valem ouro **12** Check out **14**

check in

O poder do storytelling e da conversa em torno de uma máquina de café



Fran Adams é há muitos anos empregado de bar no Hotel Ritz de Los Angeles. Numas noites de Fevereiro, recebe no bar um tímido casal em lua-de-mel. Vestidos em tons veraneiros e camisas havaianas, Dick e Jane pedem um cocktail Mai Tai. Acabam de casar e entre os preparativos para a cerimónia e a escolha do local para a lua-de-mel, já com reservas feitas e débiles efectuados, foram surpreendidos com a dissonante notícia de que Dick tinha um cancro, um linfoma de Hodgkin. Devido à quimioterapia o casal viu-se obrigado a mudar o destino da viagem. Fazem de tudo para desfrutar da lua-de-mel, e Fran de tudo faz para que se sintam, em Los Angeles, como em casa, e no Ritz como ao calor de Honolulu. Fran mete conversa, emociona-se e tenta ajudar. Retira a rede de pesca da decoração da sala e coloca um poster de uma havaiana; enche um jarro com areia e improvisa uma placa de sinalização onde se lê "Praia de Jane e Dick"; procura ajuda na recepção, explica ao colega a situação e implora para que seja atribuída ao casal a mega suite "Capa Lua"; despe a farda e troca-a por uma camisa havaiana. Por último, de regresso ao bar, entrega ao casal a nova chave do quarto e informa: "espera-te a nova 'suite nupcial havaiana'". A história de Fran Adams faz parte da cultura interna do Ritz-Carlton. Consciente do poder que estas histórias singulares têm na construção da marca e no espírito de corpo da cadeia hoteleira, o Ritz-Carlton faz por compilar histórias simples dos seus empregados, a cada ano, e oferece-as, potenciando-as sempre que pode. E porque? Porque são histórias reais, daquelas que se comentam em torno de uma máquina

de café, histórias de colaboradores que são simplesmente excepcionais porque deixam uma marca graças ao seu empenho.

As "impressões" que conseguem deixar aos clientes, não dúvida, são muito mais importantes do que os elementos decorativos, as mensagens apelativas. As grandes marcas são construídas por pessoas simples e genuínas como o Fran, que todos os dias procuram dar um pouco de si aos outros, estes "outros" que são, por acaso, clientes, e o único garante de um salário no final de cada mês. A história do Fran* assemelha-se aos relatos que pode encontrar nas páginas 10 e 11 no artigo sobre Carreira. Não é preciso ir a Los Angeles para encontrar gente excepcional. Nos Açores, em Lisboa, em Boston, em Toronto, no Porto, na Madeira há uma empresa com gente excepcional que, por acaso, decidiu que seria oportuno mudar de imagem e de cores, e adoptar um passaro chamado BIA (BLUE ISLANDS AZORES). Acredito que o BIA até pode vir a ser, como é repetidamente dito na comunicação, um passaro único no mundo, mas sei muito bem que nunca serão as novas cores da SATA as responsáveis pela construção da nossa marca. Esta depende de cada um de nós, uma espécie de impressão digital comum, que vai precisar sempre da ajuda de mais de mil funcionários em uníssono.

Até Sempre,

Nathalie de la Blétière
Coordenadora do Gabinete de Comunicação e Imagem da SATA

* caso retirado da obra "Será melhor que lo cuentel" Los relatos como herramientas de comunicación de Antonio Nieto

LEGENDA Editorial. Revista Interna.

ANEXO XIX EXEMPLOS DE ALGUMAS INICIATIVAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS DESENVOLVIDAS



d

RELATÓRIO&CONTAS 2009///SATA S.G.P.S

Índice

Introdução.....	3
Valores, Missão e Visão.....	5
Corpos Sociais.....	6
Mensagem do Presidente	7
Desenvolvimento Sustentável.....	8
Responsabilidade Social.....	11
Relatório de Gestão.....	14
Enquadramento Macroeconómico	14
Análise do Sector do Transporte Aéreo	20
Análise Económico-Financeira	24
Proposta de Aplicação de Resultados	29
Demonstrações Financeiras	30
Anexo às Demonstrações Financeiras.....	37
Certificação Legal de Contas	44
Relatório e Parecer do Fiscal Único.....	46

LEGENDA

- Renovação de Banco de Imagem do PCA
- Adequação do tom e estilo de comunicação à personalidade e valores da Marca.
- Readequação do tom e estilo de comunicação ao novo PCA e aos valores da Marca defendidos.
- Exemplos de Comunicação Institucional



ANEXO X EMBAIXADORES, OPINION MAKERS, E.COMUNIDADES

 Os embaixadores SATA IMAGINE são exemplos de arrojo, empenho e talento. Tal como a SATA, levaram o nome dos Açores aos quatro cantos do Mundo.

The SATA IMAGINE ambassadors are examples of courage, action and talent. Like SATA, they took the Azores name to the four corners of the World.



EMBAIXADORES:
Paulista
Jogador profissional português, nasceu nos Açores e um dos melhores marcadores de sempre da Selecção Portuguesa de Futebol com 47 golos.

Portuguese football player, born in the Azores and one of the best goal scorers of the Portuguese National Football Team with 47 goals.

Ricardo Moura
Piloto aporiano de rally que alcançou o título de campeão regional e nacional absoluto.

Azorean rally pilot that reached the title of regional and national absolute champion.

SATA IMAGINE é o nome do Programa de Passageiro Frequente do Grupo SATA. Criado com o objetivo de distinguir e premiar os clientes mais fiéis e dispostos nas versões Bluesky, Silversky, Goldsky e Trad. este programa permite trocar milhas por bilhetes, fazer upgrades de classe, transferir milhas para outras contas, ter prioridade de embarque e benefícios especiais na utilização dos serviços dos parceiros SATA IMAGINE, bem como ter acesso a campanhas especiais, entre muitas outras regalias exclusivas. Para usufruir das comodidades da SATA IMAGINE basta visitar www.sata.pt, à zona exclusiva destinada ao programa de fidelização da companhia aérea.

SATA IMAGINE is Grupo SATA's Frequent Passenger Program. Created with the objective of distinguishing and pricing the most faithful clients, and assisting in the Bluesky, Silversky, Goldsky and Trade versions, this program allows you to change miles for tickets, upgrades, transfer miles to other accounts, enjoy priority service and special benefits when using SATA IMAGINE's partner services. To take advantage of SATA IMAGINE just travel to www.sata.pt of the exclusive area dedicated to the airline's loyalty program.



Nuno Bettencourt
Guitarrista e compositor nascido nos Açores, catenizado pela banda de hard rock americana "Extreme".

Guitarist and composer born in the Azores, renowned by the American hard-rock band "Extreme".

SATA "The World and You"

Indivíduos e equipes especiais, em formato mais reduzido.

José Figueiras: comissário de bordo por um dia

José Figueiras sonhava, em menino, ser Comissário de Bordo. A vida encarregou-se de traçar-lhe outra rota, mas a SIC e a SATA Internacional não quiseram deixar, ainda que apenas por um dia, de realizar o sonho do apresentador de televisão!

Graças ao imprescindível trabalho de equipa desenvolvido entre a SIC, o Gabinete de Comunicação & Imagem, a Escala de Lisboa, a Direcção de Operações de Voo e a tripulação do Comandante Nuno Jardim, a aventura de José Figueiras como Comissário de Bordo começou em Lisboa, rumo ao Funchal, no voo S4 467 da SATA Internacional. Para o conhecido apresen-



tador de televisão foi experiência única, que valeu ainda um valioso momento televisivo a custo zero, transmitido no programa *Contacto*.

O episódio foi ainda contado por José Figueiras na secção "Diário de Bordo" da edição nº 29 da Azorean Spirit. ■



C

LEGENDA

- a. Embaixadores da Marca SATA.
(Brochura Institucional)
- b. Ações de Relações Públicas a bordo com figuras públicas.
- c. *Opinion Makers* / Artistas na
rúbrica "Passageiro Frequente".
(Azorean Spirit nº 33)
- d. A comunidade SATA Virtual
(Azorean Spirit nº 8)

Sata Virtual

Cenários portugueses

Já aqui falei das paisagens virtuais, cenários criados para os simuladores de voo. Essa é uma parte, se não fundamental, pelo menos importante para tornar mais atractiva a simulação, em computador, de todas as componentes da aviação.

Depois dos cenários dos Açores, com a inclusão de todos os seus aeroportos e aeródromos, destaco agora um projecto "free-ware", isto é, grátis, que veio colmatar uma falha que havia no cenário de Portugal continental, disponível no Flight Simulator 2004, da Microsoft.

O PPP, ou Projecto Portugal Perfeito, é o resultado do trabalho em "part-time" de Nuno Chambel, José Oliveira, Jorge Diogo e Miguel Silva, que, utilizando as tecnologias GMAX e XML, construíram para Porto, Faro e Lisboa um cenário realista dos respectivos aeroportos e áreas circundantes.

Trata-se de um projecto de grande qualidade e em constante actualização, graças às críticas e sugestões que a equipa recebe dos seus utilizadores, bem como às visitas regulares que ela própria faz a esses aeroportos.

Um cenário digno de referência a nível internacional, que conta já com mais de sete mil utilizadores. Os interessados podem localizá-lo em www.airsim.net.

O Grupo SATA VA pretende ser a emulação cibemética do Grupo SATA, simulando o funcionamento das companhias que o compõem. Sob orientação de uma Administração e de uma Direcção de Operações de Voo, mais de sessenta pilotos fazem voos regulares, extraordinários e "charters", cumprindo à risca planos, horários e normas de segurança, apesar de calmamente sentados à frente de computadores.

O Grupo SATA VA, um dos melhores do mundo da aviação virtual, pode ser visitado em <http://www.satavirtual.org>

Pedro Sousa
Presidente Grupo SATA Virtual

ANEXO XI EXEMPLOS DE COMUNICAÇÃO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA NOVA IDENTIDADE

b

Marca

SATA tem a sua raiz identitária na profundidade da alma açoriana, tendo assumido o compromisso de combater o isolamento da Região Autónoma dos Açores.



1947

Futuro

Um Voo para o Futuro

O exercício de mudança da marca SATA teve início em 2009, coincidindo com a renovação da frota SATA Air Açores. Esta mudança reforçou o desejo da transportadora aérea em assumir-se como uma marca comercialmente mais apelativa, capaz de competir – quer pelo impacto visual, quer pelos seus elementos inovadores – com as mais variadas transportadoras aéreas, em qualquer aeroporto do Mundo, mantendo as referências e símbolos ancorados na história da SATA e dos Açores.

O processo de rebranding da marca SATA será concluído em 2013, com a alteração da imagem em alguns equipamentos de terra e com a introdução do novo fardamento. Todas estas alterações serão essenciais para a SATA continuar a acompanhar os muitos desafios comerciais com que se depara.

O BIA - Blue Islands Azores - é o símbolo que agora acompanha o logótipo da SATA. Este símbolo é um Açor reinventado, retilíneo, inspirado no futurismo dos protótipos, construído a partir de nove pedaços assimétricos, distintos e coloridos, que simbolizam as nove ilhas do Arquipélago.

O voo do BIA

A nova identidade simboliza o desejo de afirmação nacional e internacional das marcas SATA, face ao conjunto de desafios e oportunidades que surgem no mercado da aviação internacional.

Texto Nathalie de la Biétière e Imagens criadas pela IVITY-CORP

BIA (Blue Islands Açor) tem nome e não é por acaso. Nasceu da vontade de traçar uma rota ascendente, capaz de atravessar muitos anos e muitos continentes. Alteração num esforço conjunto da IVITY-CORP e da SATA, ao longo de mais de um ano, consumiu dias e noites, assaltou pensamentos, preencheu sonhos e foi ganhando forma depois de centenas de esboços e aproximações, na procura constante da melhor articulação entre o mais pragmático designio empresarial e a genuína vontade de surpreender.

Com tamanha conjugação de esforços, difícil seria resistir à tentação de não baptizar esta espécie de filho que, inevitavelmente,

e com o passar do tempo, assumia contornos de humanidade. Assim nasce o BIA, um açor reinventado, rectilíneo, inspirado na mais moderna arquitectura, no futurismo dos protótipos, a princípio um pouco "estranho", devido à sua dinâmica muito particular, construída em função de um código genético que lhe é indissociável, tão assimétrico, tão distinto e colorido como são as nove ilhas do arquipélago dos Açores.

Tal como o descrevem os seus criadores, o BIA é um pássaro-sítio, "símbolo do céu atlântico, que sobrevoa pensamentos e sonha países, um piloto da natureza que transporta pessoas, saudades, negócios e empresas". Na SATA, o BIA procurará, igualmente, ser símbolo de inovação

e continuidade, um pássaro que dá forma ao amplo projecto de modernização das empresas, que se quer transversal a muitas áreas, da manutenção ao voo e do atendimento aos canais de vendas, sem esquecer os múltiplos detalhes que, em terra e no ar, são passíveis de incessantes melhorias.

VOO SUSTENTADO

A implementação da nova imagem corporativa da SATA será feita de forma gradual ao longo do ano. A partir deste mês alguns pontos de venda assumirão novas cores. O levantamento dos pontos de venda e processos permitirão diminuir o superfluo e racionalizar custos. E a uniformização da imagem da SATA significa poupanças consideráveis, uma

O BIA faz lembrar os origamis, arte em papel que pode assumir várias formas, das mais simples às mais complexas, salvaguardando, em qualquer uma delas, equilíbrio, beleza e elegância. Prova da inteligência, engenho e capacidade criativa dos Homens. Fazer mais com pouco. A essência da SATA

capa

sata brand type///



c.a

Deep Blue Pantone® 649 c100 m71 y3 k59 r0 g0 b0 hex 002857	Medium Blue Pantone® 640 c100 m11 y3 k16 r0 g150 b187 hex 008288	Sky Blue Pantone® 637 c60 m0 y10 g0 r82 g150 b226 hex 50C9E2	
Oracal Translucent 542 Caribic Blue	Oracal Translucent 05 Gentian Blue	Oracal Translucent 053 Light Blue	Oracal Translucent 010 White
Oracal Opaco 591 Midnight Blue	Oracal Opaco 052 Azure Blue	Oracal Opaco 053 Light Blue	Oracal Opaco 010 White
3M Translucent 137	3M Translucent 127	3M Translucent 147	3M Translucent 20
3M Opaco 724	3M Opaco 57	3M Opaco 602	3M Opaco 10

c.b

NEO SANS LIGHT – Publisher: Monotype Imaging

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890
~!@#\$%^&*()_+~!@#\$%^&*()_+~!@#\$%^&*()_+~!@#\$%^&*()_+

NEO SANS – Publisher: Monotype Imaging

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890
~!@#\$%^&*()_+~!@#\$%^&*()_+~!@#\$%^&*()_+~!@#\$%^&*()_+

NEO SANS MEDIUM – Publisher: Monotype Imaging

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890
~!@#\$%^&*()_+~!@#\$%^&*()_+~!@#\$%^&*()_+~!@#\$%^&*()_+

c.c

LEGENDA

- a. Comunicação Externa para anunciar a nova identidade (fonte www.sata.pt)
 - b. Comunicação Interna para explicar e anunciar a alteração de imagem.
 - c.a Universo Cromático da Marca
 - c.b Tipografia da Marca
 - c.c Composições Gráficas Admitidas.
- Trabalho da autoria do parceiro
Ivity Brand Corp.



ReCAP: Total Production

Enquadramentos verticais



Enquadramentos horizontais



c.d

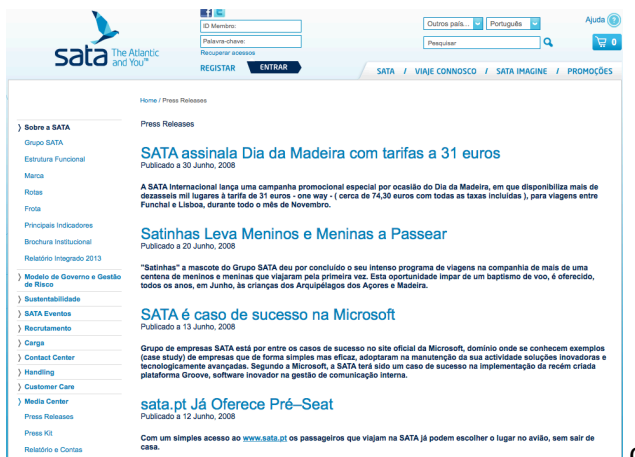
ANEXO XII EXEMPLOS ILUSTRATIVO DAS ALTERAÇÕES EFECTUADAS NO SITE INSTITUCIONAL E COMERCIAL.



a



b



c



d

LEGENDA

- a. Front Page
- b. Área institucional da responsabilidade do GCI
- c. Área Media da responsabilidade do GCI
- d. Área Corportare da responsabilidade do GCI

ANEXO XIII COMUNICAÇÃO INTERNA PORTAL DO COLABORADOR.



LEGENDA

- a. Menu Interativo do novo Portal do Colaborador
 - b. Revista Interna dedicada ao lançamento do Portal
 - c. Texto alusivo e explicativo acerca da nova ferramenta de comunicação interna.
- responsabilidade do GCI

ANEXO XIX COMUNICAÇÃO DO PRESIDENTE.



a



b



c

RELATÓRIO&CONTAS 2009///SATA S.G.P.S

Índice

Introdução	3
Valores, Missão e Visão.....	5
Corpos Sociais.....	6
Mensagem do Presidente	7
Desenvolvimento Sustentável.....	8
Responsabilidade Social	11
Relatório de Gestão.....	14
Enquadramento Macroeconómico	14
Análise do Sector do Transporte Aéreo	20
Análise Económico-Financeira	24
Proposta de Aplicação de Resultados	29
Demonstrações Financeiras	30
Anexo às Demonstrações Financeiras.....	37
Certificação Legal de Contas	44
Relatório e Parecer do Fiscal Único.....	46

d

LEGENDA

- Renovação de Banco de Imagem do PCA
- Adequação do tom e estilo de comunicação à personalidade e valores da Marca.
- Readequação do tom e estilo de comunicação ao novo PCA e aos valores da Marca defendidos.
- Exemplos de Comunicação Institucional



ANEXO XX COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

A SATA



Voar no presente com os olhos postos num projeto de futuro, que se alicerça em valores como a qualidade, o profissionalismo, a pontualidade, e a hospitalidade.

Com mais de sessenta anos de experiência no transporte de passageiros e carga, o Grupo SATA continua empenhado em alargar e levar a novos horizontes a genuinidade da alma açoriana. Interpretando a fiabilidade, simpatia e inovação como pilares estruturais do seu modo de atuar, o grupo açoriano partiu das ilhas para conquistar outras rotas no mundo, numa filosofia de expansão e internacionalização que reforça a sua vocação atlântica.

Apostando na crescente disponibilidade de serviços, na formação e motivação dos seus colaboradores, bem como na implementação de soluções tecnológicas de vanguarda, o conjunto de empresas do Grupo SATA apresenta hoje um serviço que demonstra ser merecedor da confiança dos seus clientes e parceiros de negócio.

With over sixty years experience of carrying passengers and cargo, Grupo SATA remains committed to growing and taking the authenticity of the açorean soul to new horizons. Taking reliability, friendliness and innovation as the structural pillars of its way of operating, the açorean group left the islands to conquer other routes in the world. In an expansion and internationalization philosophy that strengthens its atlantic vocation.

Betting on a growing number of services, in the training and motivation of its team and in the implementation of the latest technology solutions, Grupo SATA's companies today present a service which merits the trust of its clients and business partners.

Flying in the present with eyes set on a project for the future, based on values such as quality, professionalism, punctuality and hospitality.



Mais de sessenta e sete anos de história e de voos sobre o Atlântico. Seja bem-vindo a bordo.

Over sixty seven years of history and flights over the Atlantic. Welcome aboard.

LEGENDA

Exemplo do tom e imagem comunicacional institucional do Grupo SATA .

CURRÍCULUM VITAE**Curriculum Vitae****Personal information****First name / Surname** Nathalie- Christine Raingeard de la Blétière Franco Malheiro Ferreira Lopes**Address** Rua das Necessidades, 91
9500-702 Ponta Delgada
São Miguel - Açores
Portugal**Telephone(s)** + 351 296 642 555 **Mobile:** 91 343 90 88**E-mail** nathalie.email@sapo.pt**Nationality** Portuguese and French**Date of birth** 20-09-1971

Married

Two Children (20 & 14)

PRESENT POSITIONSBusiness Developer at IVITY Brand Corp &
Crisis Communication Trainer and Crisis Communication Consultant
at Kenyon Internacional Emergency Services
Communication Consultant

WORK EXPERIENCES

2015 _ Communication Advisor for Danefísio (Portugal)

2015 _ Communication Consultant for Ordem dos Engenheiros (Portugal)

2014_ Crisis Communication Adviser for Critical Software (Portugal)

2012 _ Business Developer at IVITY Brand Corp

Crisis Communication Trainer and Crisis Communication Consultant at Kenyon International Emergency Services

2006 / 2011 _ Communication and Image Coordinator at Grupo SATA Airlines (Azores- Portugal) www.sata.pt

2005 / 2006 _ Inflight Magazine Coordinator – Azorean Spirit Magazine – SATA Airlines: www.isuu.com- Azorean spirit

2004 / 2005 _ Marketing and Sales Assistant – Grupo SATA Airlines

2004 - Açores Mundo Magazine Editor

2001 / 2004 _ Freelance journalist for Você, SA. SA Magazine at Grupo Impresa (Portugal) and at Pais & Filhos magazine at Motorpress group.

1999 _ Freelancer journalist for revista Pais&Filhos at Motorpress.

EDUCATION AND TRAINING

2013 January _ Educational Training for Trainers

ENTA – Escola de Novas Tecnologias dos Açores

2012 November_ Kenyon International – Crisis Communication Training Course for trainers

www.kenyoninternational.com/crisicomms.html

2012 April _ Entrepreneurship course

Centro de Empreendedorismo - Universidade dos Açores

www.empreendedorismo.uac.pt

2008 November _ **Training Course**

Emergency planning course

Kenyon International Emergency Services

www.kenyoninternational.com

2008 _ **Training Course**

Key Skills for Team Leaders

Stephen Covey Method by Paula Tomás Consulting

2008 _ **Training Course**

Crisis Communication Training Course

Kenyon International Emergency Services

2007 _ **Training Course**

PERSONAL SKILLS AND COMPETENCES

Mother tongue(s)

Other Languages

Computer skills and competences

2007 _ Training Course

Airline Emergency planning and response management

IATA. Genebra

www.iata.org

2006 _ Professional Workshop

Crisis Management workshop

IATA, Warsaw

2004 _ Training Course

Archive Techniques (Açores. S.Miguel. Portugal)

1996 _ Communications Degree at Universidade Nova de Lisboa – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas (Lisboa, Portugal) www.fcsh.unl.pt

1994 _ Internship at Grupo Motorpress – Revista Pais e Filhos (Lisboa, Portugal)

1991_ Internship at Artémis – Video productions (Lisboa, Portugal)

1990 _ Internship at Vilamoura Marina Hotel Public Relations Department – Resort and Congress Hotel. (Algarve- Portugal)

1986 _ Internship at Lycée Saint Stalislus (Nantes, France).

1985 _ Internship at Rádio Horizonte – Ponta Delgada – Açores

Crisis management and crisis communication skills; Public Relations Skills; Journalism Skills; spokesperson experience; Public Relations experience; Team leader and team coordination experience.

Portuguese and French

Spanish – Basic as speaker – Good comprehension. .
English Level - Writing, reading and Speaking Skills

Word; Excel Basics ; SAP and Minimal Experience; HTML basics